



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ -
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική
Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό (MBA TQM International)

Διπλωματική Εργασία

**“Στρατηγική και Ποιότητα στην Ανώτερη Εκπαίδευση:
Μελέτη Περίπτωσης Στρατηγικής Ομάδας”**

Μαλαγκονιάρη Μαρία

Επιβλέπων: Γεωργόπουλος Νικόλαος

*Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης
Επιχειρήσεων για την ολοκλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος
Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με
Διεθνή Προσανατολισμό του Πανεπιστημίου Πειραιώς.*

Πειραιάς,
Φεβρουάριος 2018



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό με τίτλο *“Στρατηγική και Ποιότητα στην Ανώτερη Εκπαίδευση: Μελέτη Περίπτωσης Στρατηγικής Ομάδας”* έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή:

Όνοματεπώνυμο: Μαλαγκονιάρη Μαρία

Ημερομηνία:

*Αφιερώνεται στους γονείς μου, Σταύρο και Γεωργία
και στην αδερφή μου, Ιωάννα.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Έχοντας ολοκληρώσει τις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστήμιου Πειραιώς, θα ήθελα να εκφράσω την εκτίμησή μου προς όλους τους διδάσκοντες για τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις συμβουλές που μου προσέφεραν.

Πιο συγκεκριμένα, θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα Καθηγητή, κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για την υποστήριξη και τη καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, ιδιαίτερες ευχαριστίες πρέπει να αποδοθούν στον Καθηγητή κ. Χυτήρη Λεωνίδα για τις προτάσεις και τις συμβουλές του, τις γόνιμες συζητήσεις και τα αξιοσημείωτα σχόλιά του, που μου έδωσαν πολύτιμες διεξόδους σε κάθε στάδιο της παρούσας εργασίας.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή κ. Μποχώρη Γεώργιο ο οποίος μου έδωσε τη δυνατότητα να εντρυφήσω στο ευρύ φάσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθ' όλη τη διάρκεια του Π.Μ.Σ. και τη διδάσκουσα του Προγράμματος Σπουδών στις Επιστήμες της Αγωγής και της Εκπαίδευσης, κ. Ντέλιου Κλεοπάτρα, η οποία με ώθησε στο «ταξίδι» της ποιότητας στην εκπαίδευση κατά τη διάρκεια των προπτυχιακών σπουδών μου στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένεια, τους φίλους και τους μαθητές μου για την ηθική υποστήριξη, την ενθάρρυνση και τα ερεθίσματα που μου προσφέρουν καθημερινά και με ενδυναμώνουν στην προσπάθεια για προσωπική, ακαδημαϊκή και επαγγελματική εξέλιξη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ:

Στον 21^ο αιώνα, το θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών - ειδικά στον τομέα της εκπαίδευσης – αναδεικνύεται ως αναγκαιότητα όλο και περισσότερο τόσο εντός όσο κι εκτός της ελληνικής επικράτειας. Αυτό έχει εντείνει τις προσπάθειες των διαφόρων φορέων – εθνικών και διεθνών – για επισταμένη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, ώστε τα σύγχρονα εκπαιδευτικά ιδρύματα να βελτιώνονται και να γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικά.

Γι' αυτό, η εργασία στοχεύει στην ανάδειξη της σημασίας της αξιολόγησης – εσωτερικής κι εξωτερικής - η οποία αποτελεί κύριο άξονα της διασφάλισης της ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης και θεωρείται αρωγός για μία δημιουργική, καινοτόμα και βιωματική μάθηση. Ακόμη, βασικός στόχος της εργασίας είναι η εφαρμογή των εργαλείων του στρατηγικού μανάτζμεντ στα τρία ελληνικά πανεπιστήμια, τα οποία εξειδικεύονται στους τομείς της οικονομίας και της διοίκησης των επιχειρήσεων: το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Πιο συγκεκριμένα, στο Μέρος Α' παρουσιάζονται το θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού μανάτζμεντ, οι βασικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με ιδιαίτερη αναφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών κι η διάρθρωση της ελληνικής ανώτατης εκπαίδευσης.

Στο Μέρος Β' γίνεται ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της εξεταζόμενης ομάδας κι ακολουθεί η επισκόπηση της μεθοδολογίας της διασφάλισης της ποιότητας στην ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση. Στην Ελλάδα αυτή υλοποιείται υπό την επίβλεψη της Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης Ποιότητας (Α.ΔΙ.Π) και του νομικού πλαισίου που την καθορίζει.

Ωστόσο, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην εξωτερική αξιολόγηση, γι' αυτό προβάλλεται η δομή του προτύπου βάσει των απαιτήσεων της Α.ΔΙ.Π. και γίνεται αναλυτική αναφορά στα θετικά και στα αρνητικά στοιχεία, στις προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών και των αναγκαίων αλλαγών για βελτιώσεις των αρνητικών στοιχείων ανά θεματικό άξονα βάσει της τελευταίας αξιολόγησης, η οποία διεξήχθη κατά το διάστημα Οκτώβριος 2015 - Ιούλιος 2016, για τα εξεταζόμενα ιδρύματα.

Εν κατακλείδι, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα βάσει της μελέτης των πορισμάτων των προαναφερθέντων εκθέσεων κι ορισμένες προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση του θέματος.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ:

Στρατηγικό Μανάτζμεντ, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανώτερη Εκπαίδευση

ABSTRACT:

During the 21st century, the issue of service quality – especially in the field of education – is demonstrated more and more, not only in the Greek territory but worldwide. This fact has intensified the efforts from various institutions – national and international – for thorough measurement of service quality so that the modern (contemporary) educational institutes will be elevated as the most competitive ones.

For that exact reason, this essay aims to highlight the importance of assessment – both internal and external –, which constitutes the main axis for quality assurance in the field of education and it is considered an aid for a creative, innovative and experiential learning. In addition, main target of this essay is the appliance of the tools of strategic management to the Greek Business Schools: University of Piraeus, Athens University of Economics and Business and University of Macedonia.

Specifically, in Part A, the theoretical background of strategic management, the basic concepts of Total Quality Management, with meticulous reference to service quality, and the structure of Greek superior education system are presented.

In Part B, an analysis of both the internal and external environment of the examined strategic group is performed, followed by an overview of the methodology of quality assurance in Greek superior education system. In Greece, this analysis is being carried out under the supervision of the Hellenic Quality Assurance & Accreditation Agency (HQA) and the legal framework that defines it.

However, the interest is focused on the external assessment, and for that reason, the structure of the standard, according to the requirements of HQA, is presented. Also, a detailed report is performed on pros and cons, as well as, suggestions for further development of positive and necessary changes for the improvement per subject based on the latest assessment, which was conducted during the period of October 2015 – July 2016, for the examined universities are presented.

In conclusion, useful deductions based on the examination of the findings of the aforementioned reports are drawn and suggestions for future examination of the topic are proposed.

KEYWORDS:

Strategic Management, Total Quality Management, Higher Education

“Total Quality Education (TQE) is not a business process; it is a people process. It is a process that promotes dignity, self-worth, respect, and adventure for communities of problem solvers. It is a process that builds the human spirit, strengthens bonds between people, and expands the mind of every participant. It is the way educators can fox the parts and the whole. TQE is a simplified problem-solving process with a reasonable management style.”

*by Fields J. C. (1993), Total Quality for Schools,
American Society of Quality, USA, p.9.*

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	14
I. Ο προσδιορισμός του υπό μελέτη προβλήματος – Η σημασία του	14
II. Οι κύριοι στόχοι της εργασίας	15
III. Η συνοπτική περιγραφή της προσέγγισης του θέματος	15
Μέρος Α': Θεωρητική Τεκμηρίωση – Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	18
Κεφάλαιο 1 ^ο : Στρατηγικό Management.....	19
1.1. Η έννοια της στρατηγικής.....	19
1.1.1. Τα πέντε (5) “P” της στρατηγικής.....	21
1.1.2. Η σημασία της στρατηγικής – Η στρατηγική εξισορρόπηση	22
1.1.3. Οι βασικές αρχές της στρατηγικής.....	23
1.2. Η έννοια του στρατηγικού management	23
1.2.1. Η ιστορική εξέλιξη του στρατηγικού management.....	24
1.2.2. Η σημασία του στρατηγικού management.....	26
1.2.3. Το υπόδειγμα του στρατηγικού management	26
1.2.3.1. Ανίχνευση του περιβάλλοντος	27
1.2.3.2. Διαμόρφωση της στρατηγικής	38
1.2.3.3. Υλοποίηση της στρατηγικής.....	39
1.2.3.4. Αξιολόγηση – έλεγχος της στρατηγικής	40
1.3. Οι στρατηγικές ομάδες.....	42
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου.....	44
Ελληνόγλωσση.....	44
Ξενόγλωσση.....	44
Κεφάλαιο 2 ^ο : Ανώτερη Ελληνική Εκπαίδευση.....	46
2.1. Η δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος	46
2.2. Η ανώτατη ελληνική εκπαίδευση.....	50
2.2.1. Ιστορικό.....	50
2.2.2. Η νομική μορφή	55
2.2.3. Η αποστολή.....	56
2.2.4. Οι τρόποι εισαγωγής	57
2.2.5. Τα όργανα διοίκησης	59
2.2.6. Η δομή των σπουδών	61
2.2.7. Ο εκσυγχρονισμός.....	61

2.2.8. Η χρηματοδότηση	62
2.2.9. Η αξιολόγηση	64
2.2.9.1. Τα κριτήρια κι οι δείκτες της αξιολόγησης	66
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου	68
Ελληνόγλωσση	68
Ξενόγλωσση	68
Ηλεκτρονικοί Τόποι	68
Κεφάλαιο 3 ^ο : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Ποιότητα Υπηρεσιών	69
3.1. Η έννοια της ποιότητας	69
3.1.1. Οι πέντε (5) προσεγγίσεις για τον ορισμό της ποιότητας	72
3.1.2. Οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας	73
3.2. Η ολική ποιότητα	74
3.2.1. Οι βασικές αρχές της ολικής ποιότητας	75
3.2.2. Τα βασικά εμπόδια για την επίτευξη της ολικής ποιότητας	75
3.3. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)	76
3.3.1. Η έννοια κι οι αρχές της Δ.Ο.Π.	76
3.3.2. Οι λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π.	78
3.3.3. Οι αντικειμενικοί σκοποί της Δ.Ο.Π.	78
3.3.4. Τα χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π.	79
3.3.5. Οι ακρογωνιαίοι λίθοι της Δ.Ο.Π.	79
3.3.6. Τα προβλήματα της εφαρμογής της Δ.Ο.Π.	82
3.3.7. Οι διοικητικές λειτουργίες της Δ.Ο.Π.	82
3.5. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας	85
3.5.1. Η εφαρμογή στο τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης	85
3.6. Τα βραβεία της ποιότητας - Η αξιολόγηση των οργανισμών	87
3.6.1. Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διοίκηση ποιότητας	88
3.6.2. Οι μέθοδοι μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών	90
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου	93
Ελληνόγλωσση	93
Ξενόγλωσση	93
Ηλεκτρονικοί Τόποι	94
Μέρος Β': Πρακτική Τεκμηρίωση	95
Κεφάλαιο 4 ^ο : Εφαρμογή Εργαλείων Στρατηγικού Management	96
4.1. Η εφαρμογή του στρατηγικού management	96

4.1.1. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	98
4.1.1.1. Η ανάλυση PEST	98
4.1.1.2. Η ανάλυση κατά PORTER.....	113
4.1.2. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	115
4.1.2.1. Η ανάλυση της δομής, των πόρων & της κουλτούρας.....	115
4.1.2.2. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας	117
4.1.2.3. Η ανάλυση SWOT	118
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου	122
Ελληνόγλωσση.....	122
Ξενόγλωσση.....	122
Ηλεκτρονικοί Τόποι	122
Κεφάλαιο 5 ^ο : Αξιολόγηση & Ανασκόπηση Εκθέσεων.....	123
5.1. Η αξιολόγηση της ποιότητας	123
5.1.1. Η διαδικασία της εξωτερικής αξιολόγησης.....	124
5.1.2. Η δομή - διάρθρωση της έκθεσης της εξωτερικής αξιολόγησης	125
5.2. Η ανασκόπηση των εκθέσεων.....	130
5.2.1. Μελέτη της έκθεσης αξιολόγησης του ΠΑ.ΠΕΙ.	130
5.2.2. Μελέτη της έκθεσης αξιολόγησης του Ο.Π.Α.	137
5.2.3. Μελέτη της έκθεσης αξιολόγησης ΠΑ.ΜΑΚ.	144
5.3. Τα συμπεράσματα.....	149
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} κεφαλαίου	151
Ξενόγλωσση.....	151
Ηλεκτρονικοί Τόποι	151
Συμπεράσματα	152
I. Πορίσματα.....	152
II. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	154
Βιβλιογραφία – Πηγές.....	156
Ελληνόγλωσση.....	156
Ξενόγλωσση.....	157
Ηλεκτρονικοί Τόποι	159

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1: Τα υπό λειτουργία εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδας	52
Πίνακας 2.2: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (σχολές και τμήματα).....	54
Πίνακας 2.3: Πανεπιστήμιο Πειραιώς (σχολές και τμήματα).....	54
Πίνακας 2.4: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (σχολές και τμήματα)	55

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1.1: Το υπόδειγμα του στρατηγικού management.....	27
Εικόνα 1.2: Το υπόδειγμα του PORTER – Οι δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό.....	31
Εικόνα 1.3: Η αλυσίδα αξίας	37
Εικόνα 1.4: Οι περιορισμοί των διαφόρων επιπέδων στρατηγικής	39
Εικόνα 2.1: Η δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.....	47
Εικόνα 2.2: Αντιστοίχιση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος με τα επίπεδα ISCED	49
Εικόνα 2.3: Ποσοστό ολοκλήρωσης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά περιφέρεια της Ελλάδας	62
Εικόνα 3.1: Αντιστοιχία σταδίων benchmarking με τον κύκλο Deming για βελτιώσεις.....	81
Εικόνα 3.2: Οι βασικές λειτουργίες στην «Τριλογία του Juran»	83
Εικόνα 3.3: Το EFQM για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα.....	89
Εικόνα 4.1: Εξέλιξη αριθμού εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, 1973 - 2015	99
Εικόνα 4.2: Εξέλιξη αριθμού φοιτητών, 1973 - 2016.....	100
Εικόνα 4.3: Δαπάνη ανά φοιτητή, ανά πρωτοετή φοιτητή, ανά μεταπτυχιακό φοιτητή κι ανά φοιτητή συμπεριλαμβανομένων και των μεταπτυχιακών φοιτητών επιπέδου master και διδακτορικού στη τριτοβάθμια εκπαίδευση, 2001 - 2014.....	101
Εικόνα 4.4: Συνολική δαπάνη τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και συνόλου εκπαίδευσης ως ποσοστού του ΑΕΠ στις χώρες της Ευρώπης, 2015	101
Εικόνα 4.5: Εξέλιξη δαπανών για E&A ως ποσοστό του ΑΕΠ, 1995 - 2015.....	102
Εικόνα 4.6: Προέλευση των πόρων για E&A στα ΑΕΙ, 2001 – 2015.....	103
Εικόνα 4.7: Εξέλιξη αριθμού κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών, 1973 – 2014.....	104
Εικόνα 4.8: Εξέλιξη του ποσοστού ολοκλήρωσης σπουδών, 2004 – 2012 (7 πανεπιστήμια)...	104
Εικόνα 4.9: Ποσοστό πληθυσμού χωρών ΕΕ – 28 που έλαβαν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κατά επίπεδο σπουδών, 2014	105
Εικόνα 4.10: Εξέλιξη αριθμού διδακτικού προσωπικού πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, 1973 - 2016	105
Εικόνα 4.11: Εξέλιξη του προσωπικού E&A στην Ελλάδα, 1991 - 2013	106
Εικόνα 4.12: Εξέλιξη κατανομής φοιτητών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων ανά τομέα, 1973 - 2002	107
Εικόνα 4.13: Εξέλιξη κατανομής φοιτητών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων ανά τομέα, 2002 – 2016	108

Εικόνα 4.14: Εξέλιξη κατανομής διδακτορικών φοιτητών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, 2002 - 2016.....	109
Εικόνα 4.15: Εξέλιξη κατανομής μεταπτυχιακών φοιτητών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, 2002 - 2016.....	110
Εικόνα 4.16: Ερευνητές ανά γνωστικό πεδίο στην Ελλάδα – σύγκριση 2011 με 2013.....	110
Εικόνα 4.17: Δαπάνες για E&A στα ΑΕΙ ανά γνωστικό πεδίο – σύγκριση 2011 με 2013	111

Εισαγωγή

I. Ο προσδιορισμός του υπό μελέτη προβλήματος – Η σημασία του
Στον 21^ο αιώνα, το θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών - ειδικά στον τομέα της εκπαίδευσης – αναδεικνύεται όλο και περισσότερο ως αναγκαιότητα τόσο εντός όσο κι εκτός της ελληνικής επικράτειας εξαιτίας της οικονομικής παγκοσμιοποίησης, των νέων τεχνολογιών και του διεθνούς ανταγωνισμού, που αυξάνουν τις κοινωνικές, πολιτικές κι οικονομικές απαιτήσεις. Εξαιτίας αυτών, πληθώρα μεταρρυθμίσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα - ιδιαίτερα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση - γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Είναι γεγονός ότι οι κύριοι στόχοι ενός ιδρύματος της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι η παραγωγή της νέας γνώσης μέσω της έρευνας κι η συντήρηση, η αποτίμηση κι η προώθηση των υπαρχόντων γνώσεων στις επόμενες γενιές μέσω της διδασκαλίας. Συνεπώς, οι ανάγκες είναι ποικίλες και συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ικανού να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εποχής.

Βέβαια, ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, για να ενταχθεί ή να παραμείνει εντός του πλαισίου της Αριστείας, πρέπει να εξετάζει τακτικά τις δομές του και τις αλληλεπιδράσεις του με την κοινωνία και τα άλλα ιδρύματα. Οι εν λόγω ενέργειες υλοποιούνται με τις εξωτερικές και τις εσωτερικές αξιολογήσεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην αρχή της χιλιετίας, η Ευρώπη είχε εκφράσει την επιθυμία να καταστεί η πιο ανταγωνιστική και δυναμική κοινωνία της γνώσης παγκοσμίως, η οποία θα έχει συνεχή οικονομική ανάπτυξη και μεγάλη κοινωνική συνοχή, διότι θα διαθέτει τις περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας για όλους. Στο πλαίσιο αυτό, η ελληνική πολιτεία ψήφισε σχετικές διατάξεις με σκοπό τη συστηματική καταγραφή κι αποτίμηση του έργου των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Βάσει αυτών, οι ιθύνοντες δύνανται να εξετάζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, να εκτιμούν τις ευκαιρίες και τις απειλές και να επισημαίνουν τις βέλτιστες πρακτικές για το μέλλον.

Έτσι, κάθε ελληνικό ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα (πρέπει να) διαθέτει, πλέον, ένα αυστηρό σύστημα διασφάλισης ποιότητας το οποίο αξιολογείται από εμπειρογνώμονες ώστε να παρέχεται μία υψηλού επιπέδου εκπαίδευση εντός ενός ποιοτικού μαθησιακού περιβάλλοντος.

II. Οι κύριοι στόχοι της εργασίας

Η εν λόγω εργασία πραγματεύεται μία σειρά από ζητήματα τα οποία αφορούν τη στρατηγική, την ποιότητα και την αξιολόγηση στην ανώτατη ελληνική εκπαίδευση με γνώμονα το έργο που υλοποιείται από την Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας με σκοπό τον εκσυγχρονισμό των ιδρυμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία στοχεύει στην ανάδειξη της σημασίας της αξιολόγησης-εσωτερικής κι εξωτερικής- και στην εφαρμογή των εργαλείων του στρατηγικού management στα τρία ελληνικά πανεπιστήμια τα οποία εξειδικεύονται στους τομείς της οικονομίας και της διοίκησης των επιχειρήσεων: το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Το ενδιαφέρον εστιάζεται στην εξωτερική αξιολόγηση, γι' αυτό προβάλλεται η δομή του προτύπου βάσει των απαιτήσεων της Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας και γίνεται αναφορά στα θετικά και στα αρνητικά στοιχεία, στις προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών και των αναγκαίων αλλαγών για βελτίωση ανά θεματικό άξονα βάσει της τελευταίας αξιολόγησης, η οποία διεξήχθη κατά το διάστημα Οκτώβριος 2015 - Ιούλιος 2016 για τα εξεταζόμενα ιδρύματα.

Συνοψίζοντας, ο σκοπός της εργασίας είναι πολλαπλός:

- Να αναδειχθεί η σημασία της αξιολόγησης – εσωτερικής και εξωτερικής – και να αποδειχθεί ότι αυτή αποτελεί τον κύριο άξονα για τη διασφάλιση της ποιότητας των εξεταζόμενων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.
- Να εφαρμοστούν τα εργαλεία του στρατηγικού management στα εξεταζόμενα ιδρύματα.
- Να αποτυπωθούν και να συγκριθούν, ανά θεματικό άξονα, τα πορίσματα της τελευταίας εξωτερικής αξιολόγησης κάθε ιδρύματος εκ των εξεταζόμενων, όπως αυτά παρουσιάστηκαν από τους εμπειρογνώμονες.

III. Η συνοπτική περιγραφή της προσέγγισης του θέματος

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο (2) Μέρη. Στο Μέρος Α' γίνεται η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Το Πρώτο Κεφάλαιο αφορά στη θεωρία του στρατηγικού management και παρουσιάζονται η έννοια, τα πέντε (5) "P", η σημασία κι οι βασικές αρχές της στρατηγικής. Στη συνέχεια, αναλύονται η έννοια, η ιστορική εξέλιξη, η σημασία και το υπόδειγμα του στρατηγικού management. Τέλος, γίνονται αναφορές στις έννοιες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των στρατηγικών ομάδων.

Το Δεύτερο Κεφάλαιο αναφέρεται στην ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αρχικά, προβάλλεται η δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος βάσει της κείμενης νομοθεσίας. Συνεχίζοντας, παρουσιάζονται μία σύντομη ιστορική αναδρομή, η νομική μορφή, η αποστολή, οι τρόποι εισαγωγής, τα όργανα διοίκησης, η δομή των σπουδών κι οι τρόποι χρηματοδότησης των σύγχρονων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Τέλος, ιδιαίτερη μνεία γίνεται στη διαδικασία, τα κριτήρια και τους δείκτες της αξιολόγησης των σύγχρονων πανεπιστημίων βάσει των διατάξεων του Υπουργείου Παιδείας.

Το Τρίτο Κεφάλαιο παρουσιάζει την έννοια της ποιότητας, τις πέντε (5) προσεγγίσεις για τον ορισμό της, τις βασικές διαστάσεις της τόσο για τα προϊόντα όσο και για τις υπηρεσίες. Έπειτα, ακολουθούν οι βασικές αρχές και οι δυσκολίες της ολικής ποιότητας, η έννοια κι οι αρχές, οι λόγοι υιοθέτησης, οι αντικειμενικοί σκοποί, τα χαρακτηριστικά, οι ακρογωνιαίοι λίθοι, τα προβλήματα στην εφαρμογή κι οι διοικητικές λειτουργίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ακόμη, στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και συγκεκριμένα σε αυτά τα οποία εφαρμόζονται στο τομέα της ανώτερης εκπαίδευσης. Εκεί, κρίνεται αναγκαίο να διασαφηνιστεί η έννοια του πελάτη στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Ακολουθεί αναφορά στα βραβεία ποιότητας κι η αξιολόγηση των οργανισμών. Η ενότητα ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των δημοφιλέστερων εργαλείων που χρησιμοποιούνται στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Το Μέρος Β' αποτελεί την πρακτική τεκμηρίωση του θέματος. Στο Τέταρτο Κεφάλαιο γίνεται εφαρμογή των κύριων μοντέλων κι υποδειγμάτων του στρατηγικού management στη στρατηγική ομάδα, που εμπεριέχει τα τρία (3) ελληνικά πανεπιστήμια, τα οποία δραστηριοποιούνται στους τομείς της οικονομίας και διοίκησης των επιχειρήσεων (Business Schools): το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Πανεπιστήμιο Πειραιώς και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση PEST γίνεται για την ανίχνευση του μακρο-περιβάλλοντος κι η ανάλυση κατά PORTER αποτελεί το εργαλείο για την ανίχνευση του μικρο-περιβάλλοντος. Για τη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, γίνεται ανάλυση της δομής, της κουλτούρας, των πόρων και της αλυσίδας αξίας. Εν κατακλείδι, παρουσιάζονται τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία ανάπτυξης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με τη βοήθεια της ανάλυσης SWOT.

Στο Πέμπτο Κεφάλαιο προβάλλεται η διαδικασία της αξιολόγησης ως κύριο μέσο για τη διασφάλιση της ποιότητας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Ακολουθούν, η δομή του

προτύπου της εξωτερικής αξιολόγησης βάσει των απαιτήσεων της Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας και γίνεται ανασκόπηση των πορισμάτων για το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας βάσει της τελευταίας εξωτερικής αξιολόγησης η οποία διεξήχθη κατά το διάστημα Οκτώβριος 2015 – Ιούλιος 2016 . Έτσι, παρουσιάζεται η μελέτη των θετικών και των αρνητικών στοιχείων των προτάσεων για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών και των αναγκαίων αλλαγών για βελτίωση ανά θεματικό άξονα για κάθε ίδρυμα.

Μέρος Α΄:
Θεωρητική Τεκμηρίωση –
Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Κεφάλαιο 1^ο : Στρατηγικό Management

1.1. Η έννοια της στρατηγικής

Ο όρος “στρατηγική (< στρατός + άγω (οδηγώ), strategy)” έχει τις ρίζες του στην Αρχαία Ελλάδα κι αφορούσε στην τέχνη του σχεδιασμού και της διεξαγωγής του πολέμου, στην περιγραφή του ρόλου και των ικανοτήτων του στρατηγού – διοικητή¹. Ο Μπαμπινιώτης Γ. (1998)² ορίζει την έννοια ως «το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου».

Για αρκετά χρόνια, ο εξεταζόμενος όρος, ο οποίος αφορά στη γενική πορεία – κατεύθυνση (direction) που πρέπει να ακολουθεί κάποιος για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα, χρησιμοποιείτο στο στρατιωτικό χώρο και τα τελευταία 60 χρόνια, υιοθετήθηκε στο κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων· αυτό αποδεικνύεται από τη πρώτη χρήση του στη διεθνή βιβλιογραφία. Ο William H. Newman (1951) στο βιβλίο του “Administrative Action: the techniques of organization and management” κι άλλοι ερευνητές παρατήρησαν πως σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο και έκαναν χρήση του ίδιου τεχνολογικού εξοπλισμού, είχαν συχνά διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Η μελέτη του φαινομένου έδειξε πως οι επιχειρήσεις υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσέφεραν, τα συστήματα διανομής τους, τις εσωτερικές διαδικασίες. Οι εν λόγω διαφορές άρχισαν να αποδίδονται στις διαφορετικές “στρατηγικές” τους.

Είναι γεγονός πως συναντώνται πολλοί και ποικίλοι ορισμοί της έννοιας στη διεθνή βιβλιογραφία. Μερικοί από αυτούς:

- Ο Chandler A. (1962)³ ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης και την υιοθέτηση μίας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».
- Ο Ansoff I. (1965 & 1988)⁴ διατείνεται ότι «στρατηγική είναι μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών

¹ Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 39.

² Μπαμπινιώτης Γ. (1988). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας, σελ. 1683.

³ Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*”, Cambridge Mass, MIT Press, p. 13.

⁴ Ansoff I. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, N.Y., McGraw-Hill & (1988). *The new corporate strategy*, N.Y., Wiley, p.5.

που καθορίζουν τη βασική φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο παρόν, παρελθόν και μέλλον».

- Ο Andrews Ph. (1980)⁵ ορίζει τη στρατηγική ως «μία διαδικασία διαμόρφωσης αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών, σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».
- Οι Mintzberg H. & Waters J. (1985)⁶ θεωρούν ότι «η στρατηγική είναι ένα υπόδειγμα ή μία μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με τον χρόνο».
- Οι Arogyaswamy B. & Simmons R.P. (1993)⁷ σημειώνουν ότι «η στρατηγική βοηθάει στην πρόβλεψη και στην επιτυχή αντιμετώπιση των παρόντων και των μελλοντικών περιβαλλόντων με τη συνετή ανάπτυξη και χρήση των ανεκμετάλλετων δυνατοτήτων της».
- Ο Porter M. (1996)⁸ θεωρεί ότι «στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της».
- Οι Hofer C. W. & Schendel D. (1998)⁹ επισημαίνουν ότι «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων, των ικανοτήτων, των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».
- Οι Johnson G, Scholes K. & Whittington R. (1999 & 2008)¹⁰ αναφέρουν ότι «στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το σύνολο των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, τα οποία εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτή, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερόμενων ομάδων».
- Ο Παπαδάκης Β. (1999)¹¹ λέει ότι «η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς – συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζοντας τη συνοχή μίας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις,

⁵ Andrews Ph. (1980), *Concepts of corporate strategy*, Homewood, Ill, Irwin, p.11.

⁶ Mintzberg H. & Waters j. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*, Strategic Management Journal, No. 6, pp. 257 – 272.

⁷ Arogyaswamy B. & Simmons R.P. (1993). *Value – Directed Management: Organizations, Customers, and Quality*, Westport, CT, Quorum Books, pp.5-12.

⁸ Porter M. (1996). *What is Strategy?*, Harvard Business Review.

⁹ Hofer C. W. & Schendel D. (1998). *Strategy Formulation: analytical concepts*, St. Paul, Minn. West Publishing Co & *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Boston Mass, Little, Brown and Company.

¹⁰ Jonson G., Scholes K. & Whittington R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*, 7th Edition, Prentice Hall.

¹¹ Παπαδάκης Β. (1999). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: διεθνής και ελληνική εμπειρία – τόμος Α': θεωρία*, Εκδόσεις Μπένου, σελ.33.

ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

- Οι Χυτήρης Λ. & Άννινος Λ. (2015)¹² σημειώνουν ότι «η στρατηγική χρησιμοποιείται για να ορίσει ένα σύνολο σχεδίων (ή πρόγραμμα ενεργειών) για μακρόχρονη μελλοντική δράση προκειμένου να μπορεί η επιχείρηση να ανταγωνιστεί με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες σε συγκεκριμένες αγορές και άρα να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της».

Κοινό γνώρισμα των ορισμών είναι ότι η στρατηγική δεν αποτελεί ένα σύνολο κανόνων ή προδιαγεγραμμένων οδηγιών, αλλά είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο το οποίο συνδέει τα πλεονεκτήματα μίας επιχείρησης με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος.

Πρακτικά, αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων και κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)¹³, η στρατηγική «περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, «πιστεύω» των στελεχών της».

Συνεπώς, κατά τους Wheelen T.L. & Hunger J. D. (1995)¹⁴, η στρατηγική ακολουθεί (3) διακριτά στάδια: τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση – έλεγχο, τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω, καθώς θεωρείται αποτέλεσμα μίας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning), όπου η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώσει την τοποθέτησή της (positioning) μέσα στο περιβάλλον και να διατηρήσει τη θέση της.

1.1.1. Τα πέντε (5) “P” της στρατηγικής

Στην προσπάθεια για μία πιο ολοκληρωμένη και σαφή προσέγγιση της έννοιας, ο Mintzberg H. (1998)¹⁵ εισήγαγε τα πέντε (5) “P” της στρατηγικής τα οποία όρισε ως εξής:

- Plan (σχέδιο): Η στρατηγική θεωρείται ένα σχέδιο το οποίο καταρτίζεται και στηρίζεται στους στόχους της επιχείρησης.

¹² Χυτήρης Λ. & Άννινος Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 85

¹³ Γεωργόπουλος Ν. (2013). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 28.

¹⁴ Wheelen T.L. & Hunger J.D. (1995). *Strategic Management and Business Policy*, 5th Edition, London, Addison – Wesley Publishing Co.

¹⁵ Mintzberg H. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, New York, The Free Press.

- Ploy (τέχνασμα): Η στρατηγική αφορά στο σχεδιασμό των ενεργειών οι οποίες δύνανται να βοηθήσουν την επιχείρηση για να ξεχωρίσει στο κλάδο που δραστηριοποιείται.
- Pattern (υπόδειγμα): Η στρατηγική θεωρείται ως υπόδειγμα ένεκα των αποτελεσμάτων τα οποία παρουσιάζονται προοδευτικά στην επιχείρηση.
- Position (τοποθέτηση): Η τοποθέτηση περιλαμβάνει τις τακτικές επιχειρησιακής δράσης οι οποίες αφορούν άμεσα στη στρατηγική.
- Perspective (προοπτική): Η προοπτική σχετίζεται με την ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης.

1.1.2. Η σημασία της στρατηγικής – Η στρατηγική εξισορρόπηση

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η στρατηγική αποτελεί σημαντικό κι αναπόσπαστο στοιχείο κάθε οργανισμού, ανεξαρτήτως του μεγέθους του, του είδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας ή του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης.

Κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)¹⁶, η στρατηγική «αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα κι ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτήν οφέλη».

Είναι φανερό ότι με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής, κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει πού βρίσκεται συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της «σήμερα» και πώς θα μπορούσε να κινηθεί μελλοντικά· ποιες ευκαιρίες μπορεί να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις δύναται να ενισχύσει και ποιες αδυναμίες καλείται να υπερνικήσει.

Συνεπώς, η επιχείρηση έχει ως κύριο μέλημα την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος βάσει των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού. Η εν λόγω εξισορρόπηση (fit), κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)¹⁷, είναι «μία διαδικασία του στρατηγικού management, που καταλήγει σε προσεκτικά μελετημένη στρατηγική και στη συνέχεια σε υλοποιήσιμη».

¹⁶ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 30.

¹⁷ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 22.

1.1.3. Οι βασικές αρχές της στρατηγικής

Κατά τους Παπακωνσταντίνου Γ., Ανδρουτσόπουλο Θ., Σμύρνη Ν. & Νικολόπουλο Π. (2011)¹⁸, οι βασικές αρχές της στρατηγικής είναι οι εξής:

- i. Εκπαίδευση και λειτουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- ii. Καθορισμός μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.
- iii. Εγκαθίδρυση δεδομένων για τον σχεδιασμό της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.
- iv. Αξία στον πελάτη, δηλαδή κάλυψη των απαιτήσεων κι ικανοποίηση των αναγκών του.
- v. Κάλυψη των αναγκών της αγοράς κι αναγνώριση των ευκαιριών.
- vi. Αποφυγή του ρίσκου μέσα από την ορθή ανάπτυξη στρατηγικής φιλοσοφίας.
- vii. Σχεδιασμός κι επίτευξη στόχων.

Συμπερασματικά, η κατάλληλη στρατηγική προσφέρει τη δυνατότητα, σε μία επιχείρηση, να αντιμετωπίσει με επιτυχία το πολυτάραχο περιβάλλον (turbulent environment), εάν δίνει τη δέουσα προσοχή και σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό, στις γνώσεις και τις ικανότητές του, τη κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα, τη φήμη της και τα δίκτυα δημιουργίας αξίας τα οποία μπορεί να αναπτύξει προοδευτικά¹⁹.

1.2. Η έννοια του στρατηγικού management

Ο όρος “στρατηγικό management (strategic management)” αφορά σε μία πιο περίπλοκη πρόκληση την οποία καλείται να χειριστεί ένας οργανισμός. Κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)²⁰, το στρατηγικό management αναφέρεται «στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον».

Είναι γεγονός πως συναντώνται πολλοί και ποικίλοι ορισμοί της έννοιας στη διεθνή βιβλιογραφία κι ακολουθούν μερικοί από αυτούς:

- Ο Ghemawat P. (2002)²¹ εκτιμά πως το στρατηγικό management «παρέχει μία γενικότερη κατεύθυνση για την επιχείρηση και περιλαμβάνει τον καθορισμό των

¹⁸ Παπακωνσταντίνου Γ., Ανδρουτσόπουλο Θ., Σμύρνη Ν. & Νικολόπουλο Π. (2011). *Στρατηγικό μάνατζμεντ: εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

¹⁹ Χυτήρης Λ. & Αννινος Λ. (2015), ό.π.α., σελ. 87.

²⁰ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 31.

²¹ Ghemawat, P. (2002). *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*, Business History Review.

στόχων της, την ανάπτυξη πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους και εν συνεχεία, την κατανομή των πόρων για την υλοποίησή τους».

- Οι Nag R., Hambrick D.C. & Chen M.J. (2007)²² θεωρούν ότι το στρατηγικό management είναι «η διαμόρφωση και η υλοποίηση των κύριων στόχων και πρωτοβουλιών που αναλαμβάνει η ανώτατη διοίκηση μίας επιχείρησης για λογαριασμό των ιδιοκτητών βάσει των διαθέσιμων πόρων, του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντός της».
- Οι Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones (2012) & Lamb, Robert, Boyden (1984)²³ συγκλίνουν στο ότι το στρατηγικό management «δεν είναι στατικό και τα μοντέλα περιλαμβάνουν συχνά ένα βρόχο ανατροφοδότησης για την παρακολούθηση της υλοποίησης και την ενημέρωση σχετικά με το επόμενο στάδιο σχεδιασμού».

Ουσιαστικά, το στρατηγικό management περιλαμβάνει τη διοίκηση του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και τη σχέση ανάμεσά τους. Αυτό έχει ως αποστολή τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο περιβάλλον και στην επιχείρηση, καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν εντός κι εκτός αυτής.

Επιπροσθέτως, το στρατηγικό management απαιτεί την ανάληψη κινδύνων, την κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τη δημιουργία κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.

Τέλος, το στρατηγικό management αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, εφόσον σχετίζεται με τη διαχείριση της αλλαγής (the management of change)· η εν λόγω αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιοδήποτε τμήμα της (Γεωργόπουλος Ν., 2013)²⁴.

1.2.1. Η ιστορική εξέλιξη του στρατηγικού management

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το στρατηγικό management εξελίσσεται ραγδαία με τη πάροδο των ετών εξαιτίας των συνεχών αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

²² Nag R., Hambrick D.C. & Chen M. J. (2007). *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definitions of the field*, Strategic Management Journal, 28 (9), pp. 935 – 955.

²³ (α) Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones (2012). *Strategic Management Theory: An integrated approach*, Cengage Learning, 10th edition. (β) Lamb, Robert, Boyden (1984). *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

²⁴ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 32.

Πριν από περίπου 60 χρόνια, εμφανίστηκε ο στρατηγικός σχεδιασμός με τη μορφή προϋπολογισμών και χρηματοοικονομικών ελέγχων (budgeting and financial control) για τη διατήρηση και τον έλεγχο της απόδοσης των στελεχών και των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος Ν., 2013)²⁵. Με άλλα λόγια, η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης προσπαθούσε να αναγάγει το κάθε ζήτημα σε προϋπολογισμούς κι ελέγχους· βάσει αυτών, θα μπορούσε να διαμορφώσει ένα αποδοτικό πρόγραμμα δράσης. Ωστόσο, η έλλειψη εμπειρίας ή/και γνώσεων είχαν σαν συνέπεια την αναποτελεσματικότητα της μεθόδου.

Πραγματική πρόοδος προς την ανάπτυξη ενός πιο αποδοτικού συστήματος πραγματοποιήθηκε με την εμφάνιση του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (long – term planning) στη δεκαετία του '50. Στόχοι της εν λόγω μεθόδου ήταν ο ορισμός των οργανωσιακών στόχων κι η κατανομή των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξή τους (Γεωργόπουλος Ν., 2013)²⁶.

Έπειτα, ακολούθησε ο στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) ο οποίος βασιζόταν στη δημιουργία – απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό απαιτούσε στελέχη με καλές επιχειρηματικές γνώσεις, υιοθέτηση μίας δυναμικής προσέγγισης και ικανότητα προβλέψεων στο κλάδο δραστηριοποίησης σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον (Γεωργόπουλος Ν., 2013)²⁷.

Τέλος, στα μέσα της δεκαετίας του '70, εμφανίστηκε το στρατηγικό management (strategic management), όπου κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)²⁸, ο πυρήνας του βασίζεται στο ότι «δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος διοίκησης της επιχείρησης, δεν υπάρχουν δύσκολοι κανόνες, νόμοι ή ισότητες και το κλειδί της διοικητικής επιτυχίας είναι η ικανότητα του διευθυντικού στελέχους να αναλύει και να αντιλαμβάνεται κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα και επιπλέον να κάνει τις πλέον κατάλληλες ενέργειες που θα τον οδηγήσουν σε θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα». Ουσιαστικά, για να ληφθούν αποτελεσματικές αποφάσεις, τα στελέχη πρέπει να έχουν την ικανότητα και τη δυνατότητα να σκέφτονται και να ενεργούν στρατηγικά. Πρακτικά, πρέπει να μπορούν να αναλύουν κάθε κατάσταση όσο το δυνατόν καλύτερα κι εν συνεχεία, βάσει της διαίσθησης – που είναι απόρροια της εμπειρίας – , να προσπαθούν να λάβουν την πλέον

²⁵ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 66.

²⁶ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 67.

²⁷ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 69.

²⁸ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ.70.

αποτελεσματική στρατηγική απόφαση. Συνεπώς, κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)²⁹, η βάση για τις άριστες στρατηγικές αποφάσεις είναι η ανάλυση κι η διαίσθηση.

1.2.2. Η σημασία του στρατηγικού management

Η χρήση του στρατηγικού management από τα στελέχη των οργανισμών έχει υποστηρικτές αλλά όπως φαίνεται και από τη βιβλιογραφία υπάρχουν και άλλοι που αμφισβητούν την αξία του.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, έρευνες στο κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί, οι οποίοι εφαρμόζουν στρατηγικό management, είναι πιο αποτελεσματικοί, αφού παρέχονται σαφείς σκοποί και κατευθύνσεις στους εργαζόμενους όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Επιπλέον, η εν λόγω διαδικασία βοηθάει να προβλέπουν τις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες.

Ωστόσο, κάποιιοι θεωρούν πως οι συνθήκες μεταβάλλονται τόσο γρήγορα που τα διοικητικά στελέχη αδυνατούν να προβούν σε οποιοδήποτε σχεδιασμό. Έτσι, οι διαφωνούντες με το στρατηγικό management θεωρούν ότι υπάρχουν ποικίλοι παράγοντες, οι οποίοι συντελούν στην επιτυχία των επιχειρήσεων κι ο επίσημος σχεδιασμός ή/και ο προγραμματισμός της δράσης δεν διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο (Γεωργόπουλος Ν., 2013)³⁰.

1.2.3. Το υπόδειγμα του στρατηγικού management

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετά υποδείγματα σχετικά με το στρατηγικό management και παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις τους, ένας ολοκληρωμένος ορισμός δίνεται από τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)³¹ και θα μπορούσε να είναι ο εξής: «στρατηγικό management είναι μία περιεκτική και συνεχής διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών, δηλαδή μία διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης αφ' ενός διαμορφώνει και υλοποιεί τις υιοθετούμενες στρατηγικές, αφ' ετέρου αξιολογεί τα αποτελέσματά τους και αναπροσαρμόζει τις στρατηγικές αυτές όπου κρίνεται απαραίτητο».

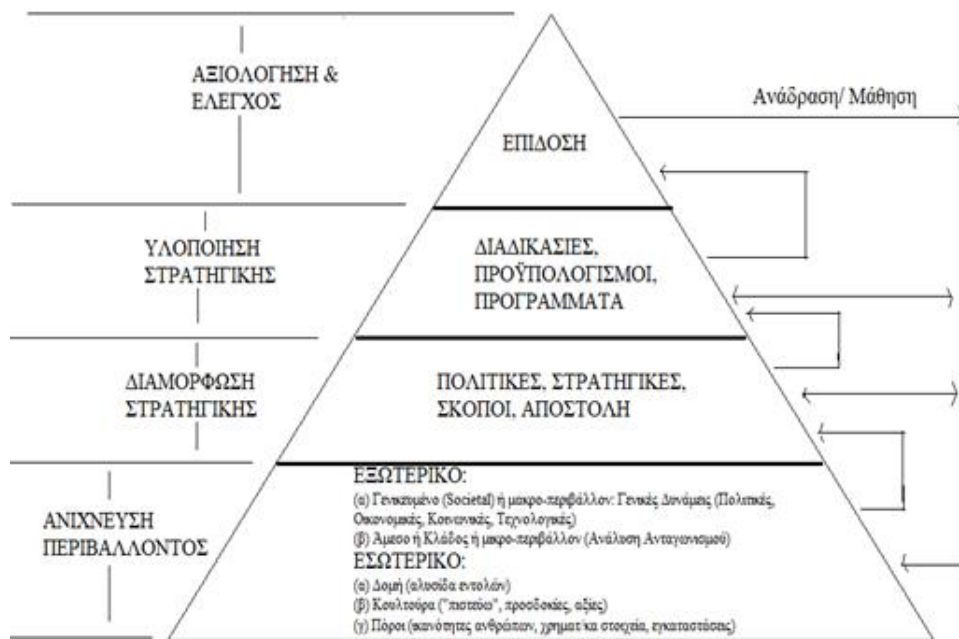
²⁹ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ.71.

³⁰ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 35 (Πίνακας 1.6).

³¹ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 77.

Αναλυτικότερα, έχοντας διαμορφώσει ένα στρατηγικό όραμα (vision) με τις μελλοντικές ενέργειες και την κατεύθυνση της επιχείρησης, ακολουθεί το υπόδειγμα του στρατηγικού management το οποίο περιλαμβάνει τέσσερις (4) βασικές δραστηριότητες (Εικόνα 1.1.)³²:

- i. την ανίχνευση του περιβάλλοντος,
- ii. τη διαμόρφωση της στρατηγικής,
- iii. την υλοποίηση της στρατηγικής και
- iv. την αξιολόγηση – έλεγχος της στρατηγικής.



Εικόνα 1.1: Το υπόδειγμα του στρατηγικού management

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 79 (Διάγραμμα 3.6).

1.2.3.1. Ανίχνευση του περιβάλλοντος

Κατά το Γεωργόπουλο Ν. (2013)³³, η ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning) περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την ανάλυση και την αξιολόγηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης με σκοπό την αναγνώριση των στοιχείων που προσδιορίζουν την υφιστάμενη κατάστασή της και επηρεάζουν την μελλοντική πορεία της.

Ένα εκ των πλέον γνωστών και χρησιμοποιούμενων εργαλείων³⁴ για τη μελέτη του περιβάλλοντος είναι η ανάλυση S.W.O.T., δηλαδή η καταγραφή των δυνάμεων

³² Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 78.

³³ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 78.

³⁴ Osita Ch. If., Onyebuchi Id. R. & Justina Nz. (2014). "Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis", International Journal of Innovative and Applied Research, Vol. 2, Issue 9, pp. 23-32.

(strengths) και των αδυναμιών (weaknesses) – στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος και η επισήμανση των ευκαιριών (opportunities) και των απειλών (threats) – στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η μήτρα S.W.O.T. περιέχει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία.

A. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, ανεξάρτητα από τον κλάδο που δραστηριοποιείται, διαμορφώνεται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις και την επίδοσή της. Οι ποικίλες περιβαλλοντικές επιρροές χωρίζονται σε ευκαιρίες, οι οποίες πρέπει να αξιοποιούνται κι απειλές, οι οποίες πρέπει να αποφεύγονται.

Ακόμη, το εν λόγω περιβάλλον διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο – περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και στο άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικρο – περιβάλλον, που έχει επίδραση μόνο σε ένα συγκεκριμένο κλάδο³⁵.

Αναλυτικότερα, το γενικευμένο ή μακρο – περιβάλλον (societal environment) εμπεριέχει όλους τους παράγοντες και τις καταστάσεις που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα κάθε οργανισμό· αν και είναι πολλοί, κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)³⁶, οι πιο βασικοί μπορούν να καταταγούν στις εξής κατηγορίες: πολιτικοί (political), οικονομικοί (economic), κοινωνικό-πολιτιστικοί (sociocultural) και τεχνολογικοί (technological) - εξ' ου κι η ανάλυση – εργαλείο PEST.

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στη γενικότερη πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται ένας οργανισμός και στη στάση την οποία έχει η εκλεγμένη κυβέρνηση έναντι των επιχειρήσεων. Εδώ, εμπίπτουν οι κανονισμοί κι οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς κι η μορφή της κυβέρνησης σε εθνικό επίπεδο, η τοπική αυτοδιοίκηση α' και β' βαθμού σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, αντίστοιχα, κι η σχέση με τους διεθνείς οργανισμούς³⁷.

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο τόσο τις μικρές όσο και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Εδώ, περιλαμβάνονται τα επιτόκια των αγορών, η νομισματική σταθερότητα, ο ρυθμός

³⁵ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 105.

³⁶ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 112.

³⁷ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 113 – 115.

ανάπτυξης της οικονομίας, τα επίπεδα του πληθωρισμού και της ανεργίας, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, οι δείκτες του χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου³⁸.

Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, ιδανικών κι άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη ενός οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει στοιχεία, όπως το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού, τον τρόπο ζωής των ανθρώπων, τις δημογραφικές τάσεις, τις συνθήκες εργασίας, τους ηθικούς κανόνες και την κοινωνική υπευθυνότητα (business ethics and social responsibility), την ισότητα των δύο φύλων. Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον αναλύεται διεξοδικά διότι ο οργανισμός πρέπει να προσαρμόζεται στις μεταβολές του ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα συγκρούσεων ή/και αντιπαραθέσεων³⁹.

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά στις ανακαλύψεις της τεχνολογίας, της πληροφορικής και της επιστήμης, τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων της παραγωγής, την πρόοδο της αυτοματοποίησης και της επεξεργασίας των δεδομένων. Αυτά συμβάλλουν στον εντοπισμό κερδοφόρων ευκαιριών τις οποίες δύνανται να εκμεταλλευθούν οι επιχειρήσεις, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τους ανταγωνιστές τους και να καταλάβουν μία απρόσβλητη θέση στον κλάδο δραστηριοποίησης⁴⁰.

Από την άλλη πλευρά, το άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικρο – περιβάλλον (task environment) εμπεριέχει όλους τους παράγοντες και τις καταστάσεις που επηρεάζουν άμεσα κάθε οργανισμό, ουσιαστικά, είναι ο χώρος μέσα στον οποίο ζει κι αναπτύσσεται. Το εν λόγω περιβάλλον περιλαμβάνει τις ομάδες που αλληλοεπιδρούν με αυτόν. Κατά τους Sowden R. & Office C. (2011)⁴¹, τις ομάδες ενδιαφερόμενων ή τους εμπλεκόμενους ή τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) αποτελούν όσοι επηρεάζουν κι επηρεάζονται από το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές είναι οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι μέτοχοι, οι πελάτες κι οι καταναλωτές, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, οι σύλλογοι, κ.ά. Κάθε ομάδα έχει τα δικά της συμφέροντα κι ενδιαφέροντα, γεγονός που δύναται να προκαλέσει έντονες

³⁸ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 115 – 117.

³⁹ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 117 – 119.

⁴⁰ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 119 – 121.

⁴¹ Sowden R. & Office C. (2011). *Managing successful programs*, Stationery Office, p.59.

διαφοροποιήσεις και σύγκρουση συμφερόντων (Renn Ortwin., 2015)⁴². εκεί, παρεμβαίνει η εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) δηλαδή το σύνολο των αρχών το οποίο επιδιώκει την υπεύθυνη οργάνωση και τον έλεγχο ενός οργανισμού με στόχο την προστασία των έννομων συμφερόντων⁴³.

Συνεχίζοντας την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος, επισημαίνεται ότι κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)⁴⁴, αυτή σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας του ανταγωνισμού του κλάδου στον οποίο ανήκει η εξεταζόμενη επιχείρηση. Η ελκυστικότητα του κλάδου έχει σχέση με την προοπτική κερδοφορίας που έχει αυτή κι εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών περιβαλλοντικών δυνάμεων οι οποίες επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού.

Ο Καθηγητής του Harvard, Michael E. Porter, δημοσίευσε στο Harvard Business Review για πρώτη φορά το 1979⁴⁵, το μοντέλο των πέντε (5) ανταγωνιστικών δυνάμεων (Porter's five forces analysis) κι υποστήριξε ότι μία επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιείται κι ο βαθμός της εν λόγω έντασης καθορίζεται από τις πέντε (5) βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες προσδιορίζουν την κερδοφορία του κλάδου. Μία επιχείρηση, όπως παρουσιάζεται στο μοντέλο και στην Εικόνα 1.2., επηρεάζεται από τις εξής κύριες δυνάμεις⁴⁶:

- την απειλή από τους νέο – εισερχόμενους στον κλάδο,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- την πίεση ή την απειλή από υποκατάστατα και
- την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

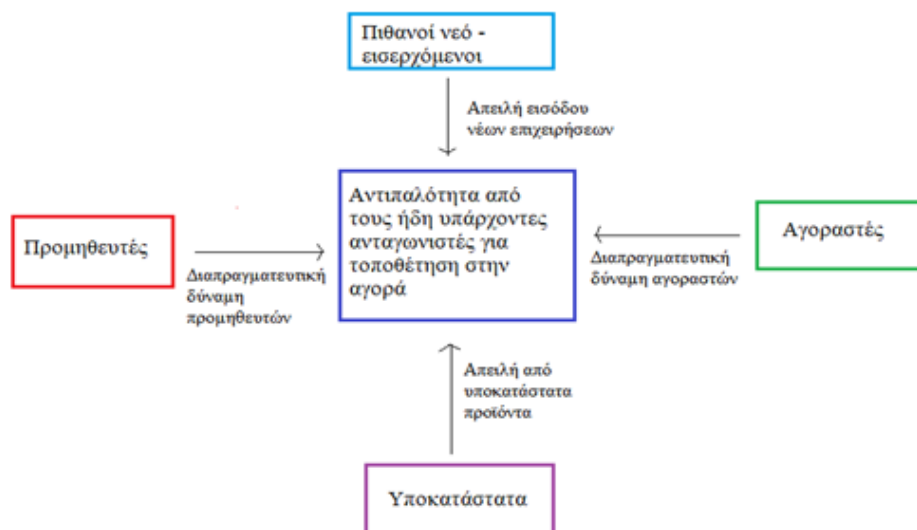
⁴² Renn Ortwin (2015). *Stakeholder and Public Involvement in risk governance*, International Journal of Disaster Risk Science, Vol.6, Issue 1, pp. 8- 20.

⁴³ Lin T. C. W. (2011). *The Corporate Governance of iconic executives*, 87 Notre Dame Law Review 351.

⁴⁴ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 124.

⁴⁵ Porter M. E. (1979). “*How Competitive Forces Shape Strategy*”, Harvard Business Review, Vol. 59, No. 2, pp. 137 – 145.

⁴⁶ Porter M. E. (2008). “*The Five Competitive Forces that Shape Strategy*”, Harvard Business Review, Vol. 86, No. 1, p. 27.



Εικόνα 1.2: Το υπόδειγμα του PORTER – Οι δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 125 (Διάγραμμα 5.3).

Οι νέοι – εισερχόμενοι σε ένα κλάδο αποτελούν μία σοβαρή απειλή, της οποίας το μέγεθος εξαρτάται από δύο παράγοντες:

- i. τις αντιδράσεις των υφιστάμενων επιχειρήσεων προς τους δυνάμει ανταγωνιστές – πιθανούς εισερχόμενους και
- ii. τα εμπόδια εισόδου (entry barriers), δηλαδή τις δυνάμεις που παρακωλύουν ή επιβραδύνουν τις επιχειρήσεις από το να ενταχθούν σε μία συγκεκριμένη αγορά.

Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, η ανικανότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, οι ισχυρές προτιμήσεις για μία συγκεκριμένη μάρκα κι η αφοσίωση των πελατών σε αυτή, οι νομοθετικές πολιτικές κι οι περιορισμοί του εμπορίου, οι κεφαλαιουχικές απαιτήσεις αποτελούν φραγμούς εισόδου σε ένα κλάδο. Ακόμη, η ύπαρξη οικονομικών κλίμακας κι η εμπιστοσύνη στο εμπορικό σήμα (brand loyalty) αποτελούν δύο σοβαρά εμπόδια εισόδου σε ένα κλάδο. Συνεπώς, είναι δύσκολο για μία επιχείρηση να καταφέρει να ενταχθεί σε μία αγορά με μεγάλα εμπόδια εισόδου και μικρά εμπόδια εξόδου έτσι ώστε να μην υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός⁴⁷.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αναφέρεται στη συνεργασία της επιχείρησης με τους προμηθευτές της. Μία αύξηση των τιμών ή/και μείωση των ποσοτήτων των πρώτων υλών έχουν άμεσες επιπτώσεις στην κερδοφορία μίας

⁴⁷ Porter M. E. (2008), ό.π.α., pp. 26 - 29.

επιχείρησης. Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι πιο έντονη όταν: α) είναι λίγοι, β) το προϊόν είναι μοναδικό ή/και δεν υπάρχουν υποκατάστατα στον ανταγωνισμό, (γ) το αγοραστικό κοινό είναι σχετικά περιορισμένο, (δ) το κόστος αντικατάστασής τους είναι υψηλό, (ε) όταν έχουν καλή φήμη στην αγορά, (στ) η ζήτηση βαίνει αύξουσα και (ζ) όταν δύνανται εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και με τον τρόπο αυτό να ανταγωνιστούν άμεσα τους πρώην αγοραστές⁴⁸.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αναφέρεται στη συνεργασία της επιχείρησης και με τους αγοραστές της. Οι πελάτες είναι η πιο ανταγωνιστική δύναμη διότι είναι ικανοποιημένοι με μειώσεις στις τιμές των προϊόντων και μπορούν να στρέψουν μία επιχείρηση εναντίον μίας άλλης. Η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών είναι πιο έντονη, όταν υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικά εμπορικά σήματα ή/και υποκατάστατα προϊόντα, οι πελάτες ζητούν μεγάλες ποσότητες (χονδρική) σε χαμηλές τιμές κι απαιτούν καινοτομία. Τέλος, η δυνατότητα ακύρωσης της συνεργασίας σε περίπτωση μη εκπλήρωσης των όρων μίας αγοραπωλησίας κι η απαίτηση έγγραφων εγγυήσεων επί παντός επιστητού, η πλήρης πληροφόρηση των αγοραστών περί της κατάστασης του κλάδου κι η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσής τους προς τα πίσω είναι στοιχεία που φανερώνουν την έντονη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών⁴⁹.

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή δύο (ή περισσότερα) αγαθά που το ένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αντί του άλλου (ή των άλλων) για την ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης⁵⁰, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι πιο έντονη, όταν υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα προϊόντα ή/και εμφανίζονται συνεχώς καινούρια τα οποία έχουν συμφέρουσα τιμή, είναι παρόμοιας ή/και καλύτερης ποιότητας κι υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής για τους καταναλωτές⁵¹.

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων αποτελεί την κυριότερη δύναμη διότι οι ανταγωνιστές προσπαθούν να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους με διάφορους τρόπους σε κάθε κλάδο. Μερικοί απ' αυτούς μπορεί να είναι η μείωση των τιμών, η βελτίωση των προϊόντων, η ενίσχυση της επωνυμίας, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Σημειώνεται δε, ότι οι παράγοντες, οι οποίοι ενισχύουν τον

⁴⁸ Porter M. E. (2008), ό.π.α, pp. 29 – 30.

⁴⁹ Porter M. E. (2008), ό.π.α., pp. 30 - 31.

⁵⁰ Begg D, Fischer S. & Dognbusch R. (2006). *Εισαγωγή στην Οικονομική – Τόμος Α'*, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 82.

⁵¹ Porter M. E. (2008), ό.π.α, pp. 31 - 32.

υφιστάμενο ανταγωνισμό, σχετίζονται με τα υψηλά εμπόδια εξόδου, το μικρό κόστος αλλαγής για τους πελάτες, τα παανομοιότυπα (ή ελάχιστα διαφοροποιημένα) προϊόντα και τον αυξανόμενο αριθμό των ανταγωνιστών.⁵²

B. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Εκτός από την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, κάθε επιχείρηση πρέπει να διεξάγει λεπτομερή ανάλυση και στο εσωτερικό περιβάλλον της ώστε να αποτυπώνει το σύνολο των δυνάμεων (strengths) και των αδυναμιών (weaknesses) της οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο που ανταγωνίζεται στην αγορά. Έτσι, κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)⁵³, η επιχείρηση παρατηρεί τι μπορεί να κάνει, δηλαδή ποιες είναι οι ενέργειες που επιτρέπονται να γίνουν βάσει των διαθέσιμων πόρων (resources), των ικανοτήτων (capabilities), των βασικών ιδιοτήτων ή του πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) και της διακεκριμένης ή μοναδικής ικανότητάς της (distinctive competence).

Ο Γεωργόπουλος Ν. (2013) ορίζει τις προαναφερθείσες έννοιες ως εξής⁵⁴:

- Ικανότητα: μία εσωτερική δραστηριότητα η οποία εκτελείται από την επιχείρηση καλύτερα από άλλες.
- Βασική ικανότητα: μία καλοεκτελεσμένη εσωτερική δραστηριότητα η οποία είναι κεντρική στο πλαίσιο της στρατηγικής, της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησης.
- Διακεκριμένη ικανότητα: μία ανταγωνιστικά πολύτιμη δραστηριότητα η οποία εκτελείται καλύτερα από μία επιχείρηση σχετικά με τους ανταγωνιστές της.

Κύριο στοιχείο της εν λόγω ανάλυσης αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage), η οποία έχει τα ερείσματά της στις δεκαετίες του '60 και του '70. Είναι γεγονός πως συναντώνται πολλοί και ποικίλοι ορισμοί του όρου στη διεθνή βιβλιογραφία κι ακολουθούν μερικοί από αυτούς:

- Ο Ansoff H. L. (1965)⁵⁵ ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «μία διαδικασία απομόνωσης των μοναδικών ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε ένα χώρο, ο οποίος προσδιορίζεται από τη σχέση προϊόντος και αγοράς και του διανύσματος που

⁵² Porter M. E. (2008), ό.π.α., pp. 32 - 33.

⁵³ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 182.

⁵⁴ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 183 (Πίνακας 6.1.).

⁵⁵ Ansoff H. L. (1965). *Corporate Strategy*, New York: McGraw- Hill, p. 110.

περιγράφει τη μεγέθυνση της αγοράς και της επιχείρησης. Συνεχίζει λέγοντας ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να προσδιορίσει τις ιδιαίτερες ιδιότητες των μεμονωμένων αγορών, που θα προσδώσουν στην επιχείρηση μία ισχυρή ανταγωνιστική θέση».

- Οι Porter M. (1980), Lynch R. & Chacarbaghi K. (1999)⁵⁶ συγκλίνουν στο ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσδιορίζει την ικανότητα που έχουν ορισμένες επιχειρήσεις να εκτελούν τις δραστηριότητές τους σε υψηλότερο επίπεδο από αυτό που επιτυγχάνουν άλλοι στον ίδιο κλάδο ή την ίδια αγορά με παρόμοια χαρακτηριστικά ή πόρους».
- Ο South (1981)⁵⁷ καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «μία φιλοσοφία της επιχείρησης που επιλέγει μόνο εκείνες τις ανταγωνιστικές αρένες, στις οποίες οι νίκες είναι με σαφήνεια επιτεύξιμες».
- Ο Porter M. (1985)⁵⁸ ορίζει «δύο τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του: το πλεονέκτημα κόστους (cost advantage) και το πλεονέκτημα διαφοροποίησης (differentiation advantage). Το πλεονέκτημα κόστους αφορά στην παροχή ίδιων ή πανομοιότυπων προϊόντα ή/και υπηρεσιών με τους ανταγωνιστές, αλλά η διαφορά έγκειται στο μικρότερο κόστος. Αντίθετα, το πλεονέκτημα διαφοροποίησης παρατηρείται όταν μία επιχείρηση παρέχει καλύτερα προϊόντα ή/και υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές». Τέλος, τονίζει πως «το στρατηγικό management μίας επιχείρησης πρέπει να εστιάζει στην οικοδόμηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γι' αυτή».
- Ο Lau R. S. (2002)⁵⁹ πιστεύει ότι «οι βέλτιστες εκροές αποδόσεων και η υπεροχή των παραγωγικών συντελεστών προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης».
- Ο Μπουραντάς Δ. (2002)⁶⁰ θεωρεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι «τα στοιχεία εκείνα για τα οποία οι υφιστάμενοι ή δυνητικοί πελάτες θα επιλέγουν – προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης έναντι αυτών των ανταγωνιστών».

⁵⁶ Chacarbaghi K. & Lynch R. (1999). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance by Porter M. (1980)*, p.45.

⁵⁷ South (1981). *Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking*, Journal of Business Strategy, pp. 12 – 24.

⁵⁸ Porter M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press.

⁵⁹ Lau R. S. (2002). *Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries*, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, Issue 1, pp. 125 – 135.

⁶⁰ Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 54.

- Οι Clulow V., Gerstman J. & Barry C. (2003)⁶¹ παρατηρούν ότι «μία επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν εφαρμόζει μία στρατηγική δημιουργίας αξίας, που δεν έχει υιοθετηθεί από κανένα τρέχοντα ή δυνητικό παίκτη».
- Οι Rijamamprianina R., Abratt R. & February Y. (2003)⁶² εκτιμούν ότι «μία επιχείρηση πρέπει να χειραγωγεί τους διάφορους πόρους που ελέγχει άμεσα κι αυτοί να της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».
- Οι Χυτήρης Λ. & Άννινος Λ. (2015)⁶³ σημειώνουν ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά σε μία μοναδική δυνατότητα της εταιρείας. Επιτυγχάνεται όταν η εταιρεία μπορεί να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό και αναγνωρίζεται από τους πελάτες της. Μάλιστα, δεν αρκεί για μία εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά θα πρέπει να το διατηρεί, προκειμένου να ωφελείται για όσο πιο μεγάλο χρονικό διάστημα γίνεται».

Όπως επισημάνθηκε, οι παράγοντες, οι οποίοι εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι οι δυνάμεις κι οι αδυναμίες ενός οργανισμού και κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)⁶⁴, αυτές περιλαμβάνουν τη δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources) του. Αναλυτικότερα⁶⁵:

- Δομή: ο τρόπος οργάνωσης ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Οι κύριες οργανωτικές δομές είναι οι εξής: η απλή (simple structure), η οποία συναντάται σε μικρές επιχειρήσεις με μία ή δύο γραμμές προϊόντων, η λειτουργική (functional structure), η οποία είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε ένα κλάδο κι η δομή κατά τμήματα (divisional structure), η οποία εφαρμόζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος σε ορισμένους σχετικούς κλάδους μεταξύ τους.
- Κουλτούρα: το σύνολο των αξιών, των αρχών, των φιλοσοφιών, των παραδοχών, της νοοτροπίας, των διαθέσεων, των αντιλήψεων, των προσδοκιών και των πεποιθήσεων που είναι κοινά στα μέλη μίας επιχείρησης και προσδιορίζουν τον

⁶¹ Clulow V., Gerstman J. & Barry C. (2003). *The resource – based view and sustainable competitive advantage: the case of financial services firm*, Journal of European Industrial Training, Vol. 27, Issue 5, pp. 220 – 232.

⁶² Rijamamprianina R., Abratt R. & February Yum. (2003). *A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage*, Management Decision, Vol. 41, Issue 4, p. 362.

⁶³ Χυτήρης Λ. & Άννινος Λ. (2015), ό.π.α., σελ. 86.

⁶⁴ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 184.

⁶⁵ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 184 – 193.

αποδεκτό τρόπο συμπεριφοράς δημιουργώντας κανόνες⁶⁶. Οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε δύο (2) κατηγορίες ως προς την κουλτούρα: συντηρητικές (conservative), οι οποίες ακολουθούν στρατηγικές χαμηλού κινδύνου και καλά δοκιμασμένες λύσεις και καινοτόμες (innovative), οι οποίες ακολουθούν στρατηγικές υψηλού κινδύνου και αναζητούν διαρκώς νέες ευκαιρίες.

- Πόροι: τα διαθέσιμα στοιχεία για την επίτευξη των στόχων. Οι διαθέσιμοι πόροι κατατάσσονται συνήθως σε μία από τις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί (financial), οι οποίοι εξασφαλίζουν τη συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης και χρηματοδοτούν την ανάπτυξή της, φυσικοί (natural), οι οποίοι αφορούν στην ιδιοκτησία και την ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες, τεχνολογικοί (technological), οι οποίοι αναφέρονται στην τεχνολογία της επιχείρησης κι ανθρώπινοι (human), οι οποίοι περιλαμβάνουν το διοικητικό κι εξειδικευμένο προσωπικό και βοηθούν τους λοιπούς διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης να λειτουργήσουν.

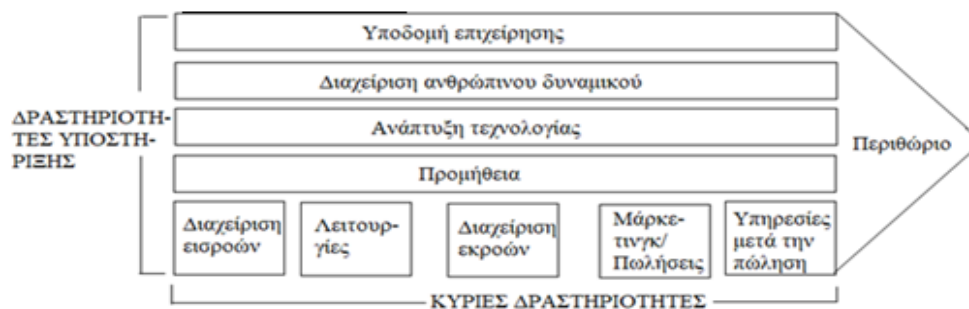
Επιπροσθέτως, σημειώνεται ότι ο Michael E. Porter (1985)⁶⁷ εισήγαγε την αλυσίδα αξίας (value chain), ένα πολύτιμο και χρήσιμο εργαλείο, για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας στηρίζεται στο ότι ο κύριος σκοπός είναι η δημιουργία αξίας, η οποία, εν συνεχεία, μετριέται και προσδιορίζεται με τα συνολικά οφέλη.

Όπως φαίνεται και στην Εικόνα 1.3., η αλυσίδα αξίας παρουσιάζει τη συνολική αξία του προϊόντος ή υπηρεσίας κι αποτελείται από το περιθώριο (margin) και τις δραστηριότητες αξίας, οι οποίες χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τις κύριες δραστηριότητες (primary activities) και τις δραστηριότητες υποστήριξης (support activities)⁶⁸.

⁶⁶ Χυτήρης Λ. & Άννινος Λ. (2015), ό.π.α., σελ. 153.

⁶⁷ Porter M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press.

⁶⁸ Porter M. E. (1985), ό.π.α.



Εικόνα 1.3: Η αλυσίδα αξίας

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2013), *ό.π.α.*, σελ. 207 (Διάγραμμα 6.5).

Οι κύριες δραστηριότητες αναφέρονται στην αλληλουχία των ενεργειών μέσω των οποίων η εισερχόμενη ύλη μετατρέπεται σε ικανοποίηση των πελατών κι είναι οι εξής:

- Διαχείριση εισροών (inbound logistics): δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν στις πρώτες ύλες, τα υλικά συσκευασίας, τα εξαρτήματα, την αποθήκευση.
- Λειτουργίες (operations): ενέργειες, οι οποίες μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές.
- Διαχείριση εκροών (outbound logistics): δραστηριότητες, οι οποίες σχετίζονται με την αποθήκευση και τη διανομή των προϊόντων.
- Μάρκετινγκ/ Πωλήσεις (marketing/ sales): διαδικασίες, οι οποίες αναφέρονται στην επικοινωνία με το αγοραστικό κοινό.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (service): δραστηριότητες, οι οποίες ακολουθούν μετά την πώληση, όπως εγκατάσταση, επιδιόρθωση, επισκευή.

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες βοηθούν την επιχείρηση στη βελτίωση του συντονισμού και της αποδοτικότητας των κύριων ενεργειών κι είναι οι εξής:

- Προμήθεια (procurement): ενέργειες για εξασφάλιση εισροών για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων.
- Ανάπτυξη τεχνολογίας (technological development): ενέργειες για βελτίωση των μεθόδων εκτέλεσης δραστηριοτήτων- συνεχείς αναβαθμίσεις εξοπλισμού και λογισμικού.
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (human resources management): δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την παρακίνηση και την επίβλεψη, τις προσλήψεις, τις απολύσεις και τις αποζημιώσεις, την εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού.

- Υποδομή (infrastructure): δραστηριότητες, όπως η λογιστική, η νομική, η χρηματοδότηση, ο έλεγχος, οι δημόσιες σχέσεις, η διασφάλισης της ποιότητας κι η διοίκηση.

1.2.3.2. Διαμόρφωση της στρατηγικής

Το επόμενο στάδιο αφορά στη διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation) δηλαδή την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων σχετικών με τον καθορισμό της αποστολής (mission), των σκοπών (objectives), των στρατηγικών (strategies) και των πολιτικών (policies) της επιχείρησης⁶⁹.

Κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)⁷⁰, οι προαναφερθείσες έννοιες ορίζονται ως εξής:

- Αποστολή: συνοπτική περιγραφή του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης· γιατί υπάρχει, τι κάνει και τι θα ήθελε να κάνει για να πετύχει το όραμά της.
- Σκοποί: συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα μίας σχεδιαζόμενης δράσης τα οποία προσδιορίζουν το είδος (τι) και το χρόνο (πότε) υλοποίησης.
- Πολιτικές: συνδετικός κρίκος της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής· οι κατευθυντήριες οδηγίες οι οποίες προκύπτουν από τις στρατηγικές και καθοδηγούν τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της στρατηγικής.
- Στρατηγικές: περιεκτικά σχέδια τα οποία περιγράφουν πώς η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της· διακρίνονται σε επιχειρησιακές ή εταιρικές (corporate), επιχειρηματικές (business) και λειτουργικές (functional).

Πιο συγκεκριμένα⁷¹, η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού κι η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή/και των υπηρεσιών. Η δεύτερη στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους και στο συνδυασμό των επιμέρους ενεργειών για να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι. Επιπλέον, διακρίνεται σε ηγεσία κόστους (cost leadership), διαφοροποίησης (differentiation), εστίασης στο κόστος (cost focus) και εστίασης στη διαφοροποίηση (differentiation focus). Τέλος, η λειτουργική στρατηγική έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων,

⁶⁹ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 78.

⁷⁰ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 78 – 80.

⁷¹ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 225 – 231.

αναπτύσσεται βάσει της επιχειρηματικής και της επιχειρησιακής στρατηγικής, συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος του οργανισμού, ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητά του (Εικόνα 1.4.).



Εικόνα 1.4: Οι περιορισμοί των διαφόρων επιπέδων στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 230 (Διάγραμμα 7.3).

Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι η ανάλυση του τρόπου εφαρμογής των προαναφερθέντων δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσας μελέτης, αλλά, οι τελευταίες έρευνες στο κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν δείξει ότι οι επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές εξαρτώνται - σε μεγάλο βαθμό - από τις αποφάσεις που λαμβάνονται ή/και από τις ενέργειες που συμβαίνουν σε λειτουργικό επίπεδο. Συνεπώς, η ενοποίηση των λειτουργιών με τη γενικότερη στρατηγική κρίνεται σημαντική.

1.2.3.3. Υλοποίηση της στρατηγικής

Το τρίτο στάδιο αφορά στην υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation) μέσω της οποίας η διοίκηση θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές.

Η διαδικασία υλοποιείται μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων (programs), συντονισμένων ενεργειών- βημάτων που απαιτούνται για την περάτωση του σχεδίου, προϋπολογισμών (budgets), δηλαδή σύγκρισης των χρηματικών ποσών που απαιτούνται (κόστος) για να γίνει το έργο κι αυτών που θα επιστρέψουν (οφέλη) μετά από αυτό, και διαδικασιών (procedures), που υποδιαιρούνται σε επιμέρους απλές κι επαναλαμβανόμενες ενέργειες και γίνονται με σκοπό την περάτωση του σχεδίου⁷².

Οι στόχοι της διαδικασίας είναι οι εξής⁷³:

- η επιβεβαίωση για το ότι τα κατώτερα και τα ενδιάμεσα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας έχουν αντιληφθεί την τιθέμενη στρατηγική,

⁷² Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 80.

⁷³ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 80.

- η μετάφραση των καλών ιδεών σε πράξεις και
- η δημιουργία ή/κι η αναγνώριση νέων ιδεών για μελλοντικές ενέργειες.

Τέλος, επισημαίνεται ότι η υλοποίηση της στρατηγικής ασκείται ουσιαστικά από τα ενδιάμεσα και τα κατώτερα διοικητικά στελέχη με τη συνεχή συνεργασία κι εποπτεία των ανώτερων.

1.2.3.4. Αξιολόγηση – έλεγχος της στρατηγικής

Το τελευταίο στάδιο αφορά στην αξιολόγηση (evaluation) και στον έλεγχο (control) της επίδοσης της επιχείρησης. Η επίδοση (performance) είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της με αποδοτικότητα κι αποτελεσματικότητα (Γεωργόπουλος Ν., 2013)⁷⁴. Η αποδοτικότητα (efficiency) αφορά στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης κι εκφράζει τις θυσίες (κόστος) οι οποίες γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος· μετριέται με δείκτες που έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρονομαστή το κόστος ή τις θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίησή του (εισροές) (Μπουραντάς Δ., 2002)⁷⁵. Η αποτελεσματικότητα (effectiveness) είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της (Μπουραντάς Δ., 2002)⁷⁶.

Έτσι, η κάθε επιχείρηση εξετάζει την έκβαση της στρατηγικής για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο μέσω επαρκούς, έγκυρης κι έγκαιρης ανατροφοδότησης (feedback) και βάσει των πορισμάτων της αξιολόγησης, η διοίκηση αποφασίζει εάν χρειάζονται διορθωτικές κινήσεις, μερικός ή/και ολικός επανασχεδιασμός. Τέλος, κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)⁷⁷, το εν λόγω στάδιο του στρατηγικού management διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για δύο (2) λόγους:

- την επιβίωση της επιχείρησης και
- την εξακρίβωση της ορθότητας της υιοθετούμενης στρατηγικής και του τρόπου υλοποίησης

στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

⁷⁴ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 81.

⁷⁵ Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 86.

⁷⁶ Μπουραντάς Δ. (2002), ό.π.α., σελ. 86.

⁷⁷ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 329.

Μια συνεχώς αυξανόμενης σημασίας μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης επιδόσεων είναι η Balanced Scorecard (BSC - ισορροπημένη στοχοθεσία ή ισοσταθμισμένη κάρτα αποτελεσμάτων). Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις έθεταν στόχους κι εν συνεχεία, προσπαθούσαν να μετρήσουν τις επιδόσεις τους, κυρίως σε χρηματοοικονομικό επίπεδο. Κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)⁷⁸, η Balanced Scorecard αποτελεί «ένα πλαίσιο και την αντίστοιχη μεθοδολογία για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης και διαχείρισης της στρατηγικής. Μεταφράζει το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική της επιχείρησης σε ένα σύνολο μέτρων και μεγεθών επίδοσης, το οποίο παρέχει τη βάση υλοποίησης ενός πλαισίου για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσης επιχειρηματικών στρατηγικών». Η λογική της Balanced Scorecard στηρίζεται στη σχέση αιτίας – αποτελέσματος και κατά τον Μπουραντά Δ. (2002)⁷⁹, «οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις (financial performances) προσδιορίζονται από τη δυνατότητα της επιχείρησης να επιτυγχάνει επιδόσεις στον εμπορικό τομέα, δημιουργώντας τη μέγιστη δυνατή αξία στα προϊόντα της για τους πελάτες (customer perspective). Όμως, αυτές με τη σειρά τους προϋποθέτουν την ύπαρξη εσωτερικών επιχειρησιακών διεργασιών που θα εξασφαλίζουν τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων (internal business process perspective). Όμως, η ύπαρξη κι η αποτελεσματική λειτουργία τέτοιων διεργασιών προϋποθέτει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας των εργαζομένων μέσω αποτελεσματικών συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, εργασιακού κλίματος και κουλτούρας. Η λογική της Balanced Scorecard στηρίζεται σε αυτές τις αιτιατές σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων ή λειτουργιών κορμού της επιχείρησης και προτείνει τη στοχοθεσία και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων για κάθε μία από αυτές, καθώς και την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ αυτών».

Συμπερασματικά, τα χρηματοοικονομικά πορίσματα παρέχουν πληροφορίες σχετικές με τα αποτελέσματα των ειλημμένων αποφάσεων των στελεχών, ενώ οι υπόλοιπες μετρήσεις (συνιστώσες της Balanced Scorecard) εξισορροπούν (balance) την εικόνα της επίδοσης ενημερώνοντας για το πόσο ακριβείς είναι οι αποφάσεις και ποια θα είναι η μελλοντική επίδοση του οργανισμού.

⁷⁸ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 337 – 338.

⁷⁹ Μπουραντάς Δ. (2002), ό.π.α., σελ. 533 – 534.

1.3. Οι στρατηγικές ομάδες

Είναι πρόδηλο, εκ των άνωθεν, ότι ένα κύριο στοιχείο το οποίο διαφοροποιεί την εκάστοτε επιχείρηση είναι η προς υλοποίηση στρατηγική βάσει των δυνάμεων και των αδυναμιών της. Βέβαια, οι επιχειρήσεις δύνανται να ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές, εάν έχουν παραπλήσιες δυνάμεις κι αδυναμίες. Αυτό δίνει το έναυσμα για κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε συγκεκριμένες ομάδες οι οποίες καλούνται στρατηγικές ομάδες (strategic groups)⁸⁰. Είναι φανερό ότι κάθε στρατηγική ομάδα αποτελείται από πανομοιότυπες επιχειρήσεις.

Ο όρος “στρατηγική ομάδα” εισήχθη από τον Hunt (1972)⁸¹ και ο Porter M. (1980)⁸² ασχολήθηκε παραπάνω με την έννοια, λέγοντας πως «είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους» και την εφάρμοσε στο πλαίσιο του συνολικού συστήματος της στρατηγικής ανάλυσης.

Πρακτικά, οι επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε έναν αριθμό παραγόντων, όπως:

- ο αριθμός παραγόμενων προϊόντων,
- η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία,
- το αγοραστικό κοινό,
- η έμφαση στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων,
- τα χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής και
- ο αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών (Γεωργόπουλος Ν., 2013)⁸³.

Οι επιχειρήσεις μίας στρατηγικής ομάδας έχουν πολλά κοινά σημεία, επηρεάζονται ή/και αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές το περιβάλλοντος και στις κινήσεις των ανταγωνιστών, κινούνται με δυσκολία προς άλλη ομάδα. Επίσης, δημιουργούνται εμπόδια στην κινητικότητα (mobility barriers) διότι οι στρατηγικές μίας ομάδας αντιγράφονται δύσκολα κι ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή.

⁸⁰ Γεωργόπουλος Ν. (2013), *ό.π.α.*, σελ. 163 – 164.

⁸¹ Hunt M. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry*, Doctoral Dissertation, Harvard University.

⁸² Porter M. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

⁸³ Γεωργόπουλος Ν. (2013), *ό.π.α.*, σελ. 165.

Εν κατακλείδι, κατά τον Γεωργόπουλο Ν. (2013)⁸⁴, η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων «έγκειται στο γεγονός ότι είναι ευκολότερο να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν κι αντιδρούν οι επιχειρήσεις, αναλύοντας αυτές τις ομάδες στο σύνολό τους και όχι εξετάζοντας κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Το γεγονός αυτό μας δίνει μία πολύ καλή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο, για τη δομή του, την ελκυστικότητά του και μας επιτρέπει να προβλέψουμε καλύτερα τις επερχόμενες αλλαγές».

Στη συνέχεια, αφού παρουσιαστεί το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο για την ελληνική ανώτερη εκπαίδευση, η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών και των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, ακολουθεί η εφαρμογή των εργαλείων του στρατηγικού management στα τρία εξεταζόμενα ελληνικά πανεπιστήμια.

⁸⁴ Γεωργόπουλος Ν. (2013), ό.π.α., σελ. 164.

Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση

1. Begg D, Fischer S. & Dognbusch R. (2006). *Εισαγωγή στην Οικονομική – Τόμος Α' (μεταφρασμένο)*, Εκδόσεις Κριτική.
2. Γεωργόπουλος Ν. (2013). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου.
3. Μπαμπινιώτης Γ. (1988). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας.
4. Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου.
5. Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική.
6. Παπαδάκης Β. (1999). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: διεθνής και ελληνική εμπειρία – τόμος Α': θεωρία*, Εκδόσεις Μπένου.
7. Παπακωνσταντίνου Γ., Ανδρουτσόπουλο Θ., Σμύρνη Ν. & Νικολόπουλο Π. (2011). *Στρατηγικό μάνατζμεντ: εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
8. Χυτήρης Α. & Αννινος Α. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

Ξενόγλωσση

1. Andrews Ph. (1980), *Concepts of corporate strategy*, Homewood, Ill, Irwin.
2. Ansoff H. L. (1965). *Corporate Strategy*, New York: McGraw- Hill.
3. Ansoff I. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, N.Y., McGrawth-Hill & (1988). *The new corporate strategy*, N.Y., Wiley.
4. Arogyaswamy B. & Simmons R.P. (1993). *Value – Directed Management: Organizations, Customers, and Quality*, Westport, CT, Quorum Books.
5. Chacarbaghi K. & Lynch R. (1999). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance by Porter M. (1980)*.
6. Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*”, Cambridge Mass, MIT Press.
7. Clulow V., Gerstman J. & Barry C. (2003). *The resource – based view and sustainable competitive advantage: the case of financial services firm*, Journal of European Industrial Training, Vol. 27, Issue 5.
8. Ghemawat, P. (2002). *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*, Business History Review.
9. Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones (2012). *Strategic Management Theory: An integrated approach*, Cengage Learning, 10th edition.
10. Hofer C. W. & Schendel D. (1998). *Strategy Formulation: analytical concepts*, St. Paul, Minn. West Publishing Co & *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Boston Mass, Little, Brown and Company.
11. Hunt M. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry*, Doctoral Dissertation, Harvard University.

12. Jonson G., Scholes K. & Whittington R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*, 7th Edition, Prentice Hall.
13. Lamb, Robert, Boyden (1984). *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
14. Lau R. S. (2002). *Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries*, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, Issue 1.
15. Lin T. C. W. (2011). *The Corporate Governance of iconic executives*, 87 Notre Dame Law Review 351.
16. Mintzberg H. & Waters j. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*, Strategic Management Journal, No. 6.
17. Mitzberg H. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, New York, The Free Press.
18. Nag R., Hambrick D.C. & Chen M. J. (2007). *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definitions of the field*, Strategic Management Journal, 28 (9).
19. Osita Ch. If., Onyebuchi Id. R. & Justina Nz. (2014). *“Organization’s stability and productivity: the role of SWOT analysis”*, Vol. 2, Issue 9, International Journal of Innovative and Applied Research.
20. Porter M. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
21. Porter M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press.
22. Porter M. (1996). *What is Strategy?*, Harvard Business Review.
23. Porter M. E. (1979). *“How Competitive Forces Shape Strategy”*, Harvard Business Review, Vol. 59, No. 2.
24. Porter M. E. (2008). *“The Five Competitive Forces that Shape Strategy”*, Harvard Business Review, Vol. 86, No. 1.
25. Renn Ortwin (2015). *Stakeholder and Public Involvement in risk governance*, International Journal of Disaster Risk Science, Vol.6, Issue 1.
26. Rijamampianina R., Abratt R. & February Yum. (2003). *A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage*, Management Decision, Vol. 41, Issue 4.
27. South (1981). *Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking*, Journal of Business Strategy.
28. Sowden R. & Office C. (2011). *Managing successful programs*, Stationery Office.
29. Wheelen T.L. & Hunger J.D. (1995). *Strategic Management and Business Policy*, 5th Edition, London, Addison – Wesley Publishing Co.

Κεφάλαιο 2^ο : Ανώτερη Ελληνική Εκπαίδευση

2.1. Η δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Στον 21^ο αιώνα εξαιτίας της οικονομικής παγκοσμιοποίησης, των νέων τεχνολογιών και του διεθνούς ανταγωνισμού, παράγοντες που αναδεικνύουν τις αυξανόμενες κοινωνικές, πολιτικές κι οικονομικές απαιτήσεις, έχουν οδηγήσει σε πληθώρα μεταρρυθμίσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα - ιδιαίτερα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση - ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Είναι γεγονός ότι η εκπαίδευση δεν συνιστά απλώς ένα δικαίωμα του ατόμου, αλλά αποτελεί θεμελιώδη συνταγματική υποχρέωση⁸⁵:

- *«Η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους και έχει σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες», (Άρθρο 16, παράγραφος 2^η, Σύνταγμα της Ελλάδας).*
- *«Όλοι οι Έλληνες έχουν δικαίωμα δωρεάν παιδείας, σε όλες τις βαθμίδες της, στα κρατικά εκπαιδευτήρια. Το Κράτος ενισχύει τους σπουδαστές που διακρίνονται, καθώς και αυτούς που έχουν ανάγκη από βοήθεια ή ειδική προστασία, ανάλογα με τις ικανότητές τους», (Άρθρο 16, παράγραφος 4^η, Σύνταγμα της Ελλάδας).*

Κατ' εφαρμογή του Συντάγματος, εκδόθηκε ο νόμος 1268/82⁸⁶, ο οποίος στην παράγραφο 1 του άρθρου 1 (Α') αναφέρει ότι *«Το Κράτος έχει την υποχρέωση να παρέχει την ανώτατη εκπαίδευση σε κάθε Έλληνα πολίτη που το επιθυμεί, μέσα από τις διαδικασίες που ορίζονται κάθε φορά από το νόμο».*

Η εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι υποχρεωτική για όλα τα άτομα των ηλικιών 6 – 15, όπως προκύπτει κι από το εξής: *«Τα έτη υποχρεωτικής φοίτησης δεν μπορεί να είναι λιγότερα από εννέα», (Άρθρο 16, παράγραφος 3^η, Σύνταγμα της Ελλάδας).*

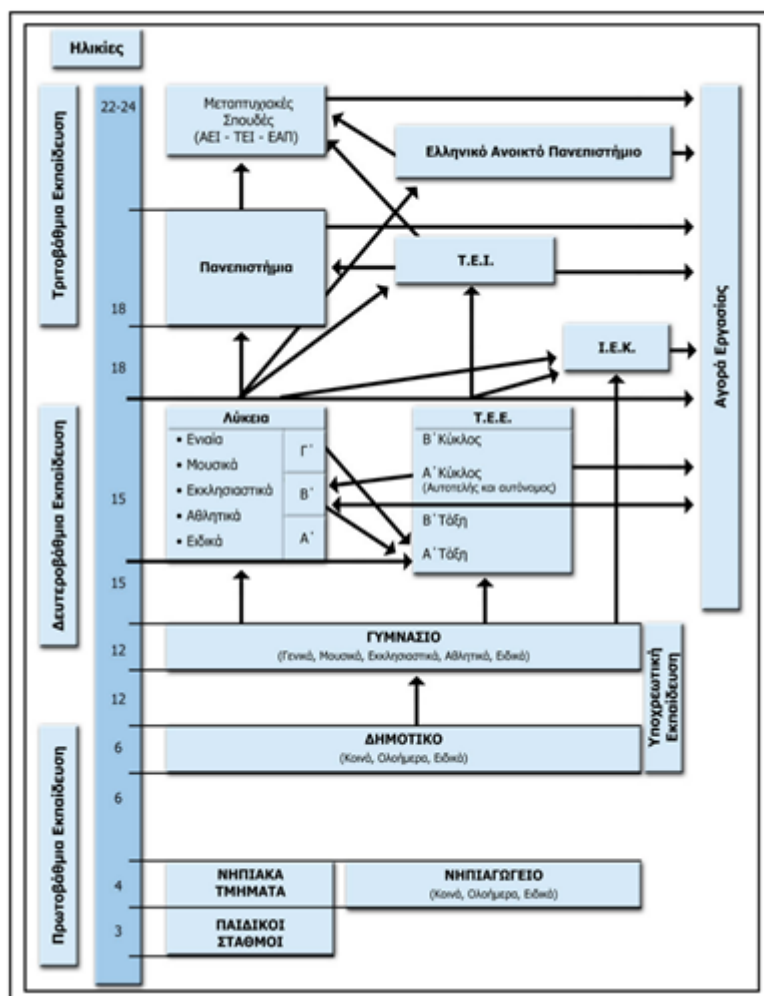
Όπως φαίνεται στην Εικόνα 2.1., η ελληνική εκπαίδευση χωρίζεται σε τρεις βαθμίδες:

- την πρωτοβάθμια, στην οποία ανήκουν η προσχολική αγωγή και η δημοτική εκπαίδευση,

⁸⁵Ιστοσελίδα της Βουλής των Ελλήνων: Το Σύνταγμα της Ελλάδας – Όπως αναθεωρήθηκε με το ψήφισμα 27/5/2008 - <https://goo.gl/kk8oT2> (Προσπελάστηκε 06/11/2017)

⁸⁶ Ιστοσελίδα Εθνικού Τυπογραφείου: ΦΕΚ 87 – 16/07/1982: Για τη δομή και τη λειτουργία των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (νόμος 1268) - <https://goo.gl/W5tA5J> (Προσπελάστηκε 07/11/2017)

- τη δευτεροβάθμια, στην οποία ανήκουν το Γυμνάσιο και οι διάφοροι τύποι Λυκείου,
- τη τριτοβάθμια, στην οποία ανήκουν τα ανώτατα και τα ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα.



Εικόνα 2.1: Η δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Πηγή: Μπρίνια Β. (2008). Μάνατζμεντ εκπαιδευτικών μονάδων, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, σελ. 55 (Διάγραμμα 2.1).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την παράγραφο 1 του άρθρου 2 (Α') του νόμου 1566/85⁸⁷, «Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση παρέχεται στα νηπιαγωγεία και στα δημοτικά σχολεία» και βάσει της παραγράφου 2 του άρθρου 2 του νόμου 1566/85 «Η δευτεροβάθμια εκπαίδευση παρέχεται σε δύο κύκλους. Ο πρώτος κύκλος καλύπτεται από τα γυμνάσια και ο δεύτερος από τα γενικά, κλασικά, εκκλησιαστικά, τεχνικά – επαγγελματικά, ενιαία πολυκλαδικά λύκεια και από τις τεχνικές – επαγγελματικές σχολές...». Ακόμη,

⁸⁷ Ιστοσελίδα Εθνικού Τυπογραφείου: ΦΕΚ 167 – 30/09/1985: Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις (νόμος 1566) - <https://goo.gl/W5tA5J> (Προσπελάστηκε 07/11/2017)

επισημαίνεται στην παράγραφο 3 του άρθρου 2 του νόμου 1566/85 ότι «*Η φοίτηση είναι υποχρεωτική στο δημοτικό σχολείο και στο γυμνάσιο, εφόσον ο μαθητής δεν υπερβεί το 16^ο έτος της ηλικίας του...*».

Επιπροσθέτως, ο σκοπός του νηπιαγωγείου είναι η σωματική, συναισθηματική, νοητική και κοινωνική ανάπτυξη, όπως προκύπτει από την παράγραφο 1 του άρθρου 3 (Β') του νόμου 1566/85.

Ο σκοπός του Δημοτικού σχολείου είναι η πολύπλευρη πνευματική και σωματική ανάπτυξη των νέων, όπως φαίνεται στην παράγραφο 1 του άρθρου 4 (Β') του νόμου 1566/85. Ο σκοπός του Γυμνασίου είναι η προώθηση της ολόπλευρης ανάπτυξης των μαθητών βάσει των δυνατοτήτων τους και των σύγχρονων απαιτήσεων, όπως παρουσιάζεται στην παράγραφο 1 του άρθρου 5 (Γ') του νόμου 1566/85.

Ο σκοπός του Λυκείου αφορά στην ολοκλήρωση των σκοπών της εκπαίδευσης, όπως ορίζει η παράγραφος 2 του άρθρου 6 (Γ') του νόμου 1566/85.

Τέλος, όσον αφορά στη τριτοβάθμια εκπαίδευση, σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 1 του νόμου 1268/82, την παράγραφο 1 του άρθρου 1 του νόμου 2916/2001⁸⁸ και την παράγραφο 2 του άρθρου 1 του νόμου 4485/2017⁸⁹, αποτελείται από δύο (2) τομείς:

1. τον πανεπιστημιακό τομέα, που αποτελείται από τα Πανεπιστήμια (Α.Ε.Ι.), τα Πολυτεχνεία και την Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών και
2. τον τεχνολογικό τομέα, που απαρτίζεται από τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.) και την Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.).

Τα ιδρύματα των δύο τομέων λειτουργούν συμπληρωματικά, έχουν διακριτούς ρόλους, σκοπό κι αποστολή ενώ διαφοροποιούνται σύμφωνα με διατάξεις, οι οποίες πρόκειται να αναλυθούν εκτενώς παρακάτω.

Ωστόσο, σημειώνεται ότι τα ιδρύματα του πρώτου τομέα δίνουν έμφαση στην προαγωγή και την ανάπτυξη της επιστήμης, της τεχνολογίας, των τεχνών και στην παραγωγή της νέας γνώσης με εφαρμοσμένη έρευνα. Τα ιδρύματα του δεύτερου τομέα, τα οποία εστιάζουν στην εκπαίδευση στελεχών εφαρμογών υψηλής ποιοτικής στάθμης, που με τη

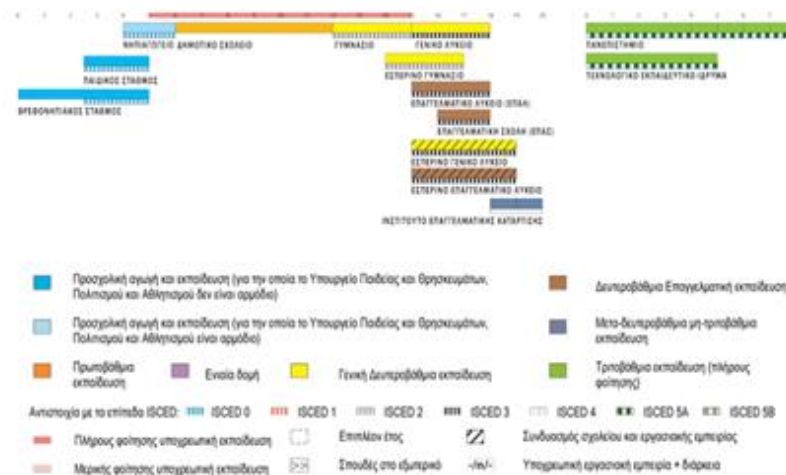
⁸⁸ Ιστοσελίδα Εθνικού Τυπογραφείου: ΦΕΚ 114 – 12/06/2001: Διάρθρωση της ανώτατης εκπαίδευσης και ρύθμιση θεμάτων επί του τεχνολογικού τομέα αυτής (νόμος 2916) - <https://goo.gl/W5tA5J> (Προσπελάστηκε 07/11/2017)

⁸⁹ Ιστοσελίδα Εθνικού Τυπογραφείου: ΦΕΚ 114 – 04/08/2017: Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις (νόμος 4485) - <https://goo.gl/W5tA5J> (Προσπελάστηκε 07/11/2017)

θεωρητική κι εφαρμοσμένη επιστημονική κατάρτισή τους, αποτελούν συνδυαστικό κρίκο μεταξύ γνώσης κι εφαρμογής, αναπτύσσοντας την εφαρμοσμένη διάσταση των επιστημών και τεχνών στα αντίστοιχα πεδία. Στο πλαίσιο, αυτό, τα ιδρύματα του τεχνολογικού τομέα συνδυάζουν την ανάπτυξη του κατάλληλου θεωρητικού υποβάθρου σπουδών με υψηλού επιπέδου εργαστηριακή και πρακτική άσκηση, ενώ ταυτόχρονα, διεξάγουν κατά βάση τεχνολογική έρευνα, αναπτύσσουν την τεχνογνωσία και τις καινοτομίες στα αντίστοιχα επαγγελματικά πεδία.

Συμπληρωματικά, στην Εικόνα 2.2 παρουσιάζεται η αντιστοίχιση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος με το επίπεδο ISCED (International Standard Classification of Education), που δημιουργήθηκε από την UNESCO, τη δεκαετία του 1970, με σκοπό την ομαδοποίηση των εκπαιδευτικών συστημάτων των διαφόρων χωρών. Ισχύει η παρακάτω αντιστοίχιση:

- ISCED 0: Προσχολική Εκπαίδευση
- ISCED 1: Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
- ISCED 2: Κατώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- ISCED 3: Ανώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- ISCED 4: Μεταδευτεροβάθμια, μη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- ISCED 5: Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- ISCED 6: Μεταπτυχιακές Σπουδές



Εικόνα 2.2: Αντιστοίχιση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος με τα επίπεδα ISCED

Πηγή: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2013). Δημόσια & Ιδιωτική Εκπαίδευση: συγκριτική ανάλυση, σελ. 13.

2.2. Η ανώτατη ελληνική εκπαίδευση

2.2.1. Ιστορικό

Οι ρίζες της ελληνικής ανώτατης εκπαίδευσης χρονολογούνται στις αρχές του 1800, οπότε ιδρύθηκε στην Ιθάκη από Γάλλους η Ιόνιος Ακαδημία κι αυτή αποτέλεσε το πρώτο ελληνικό πανεπιστήμιο· εκεί εκδόθηκαν τα πρώτα ελληνικά πανεπιστημιακά συγγράμματα και ξεκίνησε η καλλιέργεια της ακαδημαϊκής γλώσσας⁹⁰.

Στο τέλος της δεκαετίας του 1830, μετά την ανεξαρτησία του κράτους, τέθηκαν τα ουσιαστικά θεμέλια του εκπαιδευτικού συστήματος, αφού ο Όθωνας ίδρυσε το «εν Αθήνησι» - μετέπειτα Εθνικό και Καποδιστριακό- Πανεπιστήμιο⁹¹. Το 1836 ιδρύθηκε το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο⁹². Εν συνεχεία, το 1920 ιδρύθηκαν το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών⁹³ και το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο⁹⁴. Το 1925 ιδρύθηκε το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο της Θεσσαλονίκης⁹⁵ και το 1938 το Πανεπιστήμιο Πειραιώς⁹⁶ τα οποία αποτέλεσαν πρότυπα για μεταγενέστερα ιδρύματα.

Σε αυτό το σημείο, θα ήταν παράληψη, εάν δεν γινόταν μία αναφορά στο Διεθνές Ελληνικό Πανεπιστήμιο⁹⁷, ένα δημόσιο ίδρυμα, το οποίο λειτουργεί εδώ και 10 χρόνια στη Θεσσαλονίκη, και είναι το μόνο ελληνικό πανεπιστήμιο, στο οποίο, όλα τα προγράμματα σπουδών του διδάσκονται αποκλειστικά στην αγγλική γλώσσα και στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (Ε.Α.Π.)⁹⁸, ένα δημόσιο ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα, που λειτουργεί από το 1992, εδρεύει στην Πάτρα κι έχει μία αξιοσημείωτη ιδιαιτερότητα: οι φοιτητές συμμετέχουν στις δαπάνες των σπουδών τους κι η παρεχόμενη μόρφωση είναι εξ αποστάσεως.

Στο Πίνακα 2.1., έπειτα από τη σχετική έρευνα, συνοψίζονται τα υπό λειτουργία εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Ελλάδα:

⁹⁰ Διδακτορική Διατριβή Άννινου Λ.Ν. (2010). *Καταλληλότητα και Συμβατότητα Συστημάτων και Διαδικασιών Αξιολόγησης της Πανεπιστημιακής Απόδοσης στην Ελλάδα*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σελ. 79.

⁹¹ Κιντής Ανδρ. (1980). *Η ανώτατη παιδεία στην Ελλάδα: ανατομία και σκέψεις για την αναδόμησή της*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, σελ. 38.

⁹² Κιντής Ανδρ. (1980), ό.π.α., σελ. 39.

⁹³ Κιντής Ανδρ. (1980), ό.π.α., σελ. 41.

⁹⁴ Κιντής Ανδρ. (1980), ό.π.α., σελ. 40.

⁹⁵ Κιντής Ανδρ. (1980), ό.π.α., σελ. 40.

⁹⁶ Κιντής Ανδρ. (1980), ό.π.α., σελ. 40.

⁹⁷ Ιστοσελίδα του Διεθνούς Ελληνικού Πανεπιστημίου: Ιστορική Αναδρομή - <https://goo.gl/mqkRke> (Προσπελάστηκε 06/11/2017)

⁹⁸ Ιστοσελίδα του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου: Ιστορική Αναδρομή - <https://goo.gl/r4sc2x> (Προσπελάστηκε 06/11/2017)

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθήνας
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιώς
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου
Πανεπιστήμιο Πειραιώς	Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης
Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Στερεάς Ελλάδας με συγχώνευση των Τ.Ε.Ι. Λαμίας & Τ.Ε.Ι. Χαλκίδας
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλίας
Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ιονίων Νήσων
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πελοποννήσου
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Πανεπιστήμιο Πατρών	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας με συγχώνευση των Τ.Ε.Ι. Πατρών & Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κεντρικής Μακεδονίας

Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής & Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων	ΠΡΟΣΦΑΤΑ ΚΑΤΑΡΓΗΘΕΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	
Πανεπιστήμιο Κρήτης	
Πολυτεχνείο Κρήτης	
Πανεπιστήμιο Αιγαίου	Πανεπιστήμιο Δυτικής Ελλάδας (2013)
Ιόνιο Πανεπιστήμιο	Πανεπιστήμιο Στερεάς Ελλάδας (2013)
Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο	
Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος	

Πίνακας 2.1: Τα υπό λειτουργία εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδας

Κατά τις παραγράφους 1, 2, 3, του άρθρου 6 (Γ') του νόμου 1268/82, τις παραγράφους 1, 2, 3, 4 του άρθρου 5 (Β') του νόμου 1404/83 και τις παραγράφους 1, 2, 3 του άρθρου 9 (Γ') του νόμου 4485/2017, κάθε ίδρυμα πανεπιστημιακού τομέα αποτελείται από Σχολές. Ουσιαστικά, η κάθε Σχολή εμπεριέχει μία ενότητα συγγενών επιστημονικών κλάδων κι εξασφαλίζει τη διεπιστημονική προσέγγιση, τη μεταξύ τους επικοινωνία και τον αναγκαίο - για τη διδασκαλία και την έρευνα - συντονισμό τους. Η Σχολή εποπτεύει και συντονίζει τη λειτουργία των Τμημάτων, βάσει των κανονισμών σπουδών του εκάστοτε ιδρύματος. Εν συνεχεία, επισημαίνεται ότι οι Σχολές διαιρούνται σε Τμήματα· δεν είναι δυνατή η ύπαρξη Σχολής με λιγότερα από δύο Τμήματα, εκτός από εξαιρετικές περιπτώσεις. Το Τμήμα έχει ως σκοπό να προάγει την επιστήμη, την τεχνολογία ή τις τέχνες στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο, οργανώνει τη διδασκαλία στο πλαίσιο των προγραμμάτων σπουδών κι εξασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση της μάθησης. Επίσης, τα Τμήματα διαιρούνται σε Τομείς, οι οποίοι συντονίζουν τη διδασκαλία του γνωστικού αντικειμένου του Τμήματος, που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο πεδίο της επιστήμης.

Όσον αφορά στα ιδρύματα τεχνολογικού τομέα, καθένα αποτελείται από τουλάχιστον δύο Σχολές. Αντίστοιχα, κάθε Σχολή συγκροτείται από τουλάχιστον δύο Τμήματα, που αντιστοιχούν σε συγγενείς ειδικότητες. Για το συντονισμό της διδασκαλίας των μαθημάτων, που διδάσκονται σε πολλά τμήματα μίας ή περισσότερων σχολών ενός ιδρύματος, είναι δυνατή η ίδρυση Γενικών Τμημάτων. Το κάθε Γενικό Τμήμα διαιρείται σε Ομάδες Μαθημάτων, όπου καθεμία αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο επιστημονικό και τεχνολογικό πεδίο. Τέλος, ο νόμος ορίζει ότι εάν η έκταση του γνωστικού αντικειμένου

του Γενικού Τμήματος είναι περιορισμένη, δεν απαιτείται η διαίρεσή του σε Ομάδες Μαθημάτων.

Επειδή, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, το ενδιαφέρον εστιάζεται στη στρατηγική ομάδα των τριών ελληνικών πανεπιστημίων, τα οποία δραστηριοποιούνται στους τομείς της οικονομίας και διοίκησης των επιχειρήσεων (Business Schools)⁹⁹: το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Ο.Π.Α.)¹⁰⁰, το Πανεπιστήμιο Πειραιώς (ΠΑ.ΠΕΙ.)¹⁰¹ και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (ΠΑ.ΜΑΚ.)¹⁰², κρίνεται χρήσιμο να γίνει ιδιαίτερη μνεία στις Σχολές και στα Τμήματα από τα οποία απαρτίζονται (Πίνακας 2.2., Πίνακας 2.3., Πίνακας 2.4):

 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ (ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS)
	1. Σχολή Οικονομικών Επιστημών (School of Economic Sciences)
i.	Τμήμα Διεθνών κι Ευρωπαϊκών Οικονομικών Σπουδών (Department of International & European Economic Studies)
ii.	Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης (Department of Economics)
	2. Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων (School of Business)
i.	Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας (Department of Management Science & Technology)
ii.	Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων (Department of Business Administration)
iii.	Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής (Department of Accounting & Finance)
iv.	Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας (Department of Marketing & Communication)
	3. Σχολή Επιστημών & Τεχνολογίας της Πληροφορίας (School of Information Sciences & Technology)

⁹⁹ Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών αποτελούσε, για πολλά χρόνια, την Ανώτατη Σχολή Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών (Α.Σ.Ο.Ε.Ε.) και δραστηριοποιούνταν στους τομείς της οικονομίας και της διοίκησης των επιχειρήσεων. Το 1938, ιδρύθηκε το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, η Ανώτατη Βιομηχανική Πειραιά, όπως ονομάστηκε αρχικά, με στόχο την προώθηση της οικονομικής, νομικής κι τεχνικής παιδείας των στελεχών της βιομηχανίας. Τέλος, το 1948, ιδρύθηκε το Πανεπιστήμιο της Μακεδονίας, η Ανώτατη Βιομηχανική Σχολή Θεσσαλονίκης, όπως ονομαζόταν, κι αποτελείτο μόνο από τμήματα οικονομίας και διοίκησης των επιχειρήσεων. Αυτός είναι ο λόγος, για τον οποίο τα εν λόγω τρία (3) ελληνικά πανεπιστήμια ανήκουν στην εξεταζόμενη κατηγορία.


¹⁰⁰ Ιστοσελίδα Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών: <https://www.aueb.gr/> (Προσπελάστηκε 08/11/2017)

¹⁰¹ Ιστοσελίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς: <http://www.unipi.gr> (Προσπελάστηκε 08/11/2017)

¹⁰² Ιστοσελίδα Πανεπιστημίου Μακεδονίας: <http://www.uom.gr/> (Προσπελάστηκε 08/11/2017)

i.	Τμήμα Πληροφορικής (Department of Informatics)
ii.	Τμήμα Στατιστικής (Department of Statistics)

Πίνακας 2.2: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (σχολές και τμήματα)

 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ UNIVERSITY OF PIRAEUS	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ (UNIVERSITY OF PIRAEUS)
1. Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών & Διεθνών Σπουδών (School of Economics, Business & International Studies)	
i.	Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης (Department of Economics)
ii.	Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων (Department of Business Administration)
iii.	Τμήμα Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών (Department of International & European Studies)
iv.	Τμήμα Τουριστικών Σπουδών (Department of Tourism Studies)
2. Σχολή Ναυτιλίας & Βιομηχανίας (School of Maritime & Industrial Studies)	
i.	Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών (Department of Maritime Studies)
ii.	Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας (Department of Industrial Management & Technology)
3. Σχολή Χρηματοοικονομικής & Στατιστικής (School of Finance & Statistics)	
i.	Τμήμα Στατιστικής & Ασφαλιστικής Επιστήμης (Department of Statistics and Insurance Management)
ii.	Τμήμα Χρηματοοικονομικής & Τραπεζικής Διοικητικής (Department of Banking & Financial Management)
4. Σχολή Τεχνολογιών, Πληροφορικής & Επικοινωνιών (School of Information & Communication Technologies)	
i.	Τμήμα Πληροφορικής (Department of Informatics)
ii.	Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων (Department of Digital Systems)

Πίνακας 2.3: Πανεπιστήμιο Πειραιώς (σχολές και τμήματα)

 <p>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ</p>	<p>ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ (UNIVERSITY OF MACEDONIA)</p>
<p>1. Σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων (School of Business Administration)</p>	
<p>i. Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων (Department of Business Administration)</p>	
<p>ii. Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής (Department of Accounting & Finance)</p>	
<p>2. Σχολή Επιστημών Πληροφορίας (School of Information Sciences)</p>	
<p>i. Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής (Department of Applied Informatics)</p>	
<p>3. Σχολή Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών & Τεχνών (School of Social Sciences, Humanities & Arts)</p>	
<p>i. Τμήμα Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών (Department of International & European Studies)</p>	
<p>ii. Τμήμα Εκπαιδευτικής & Κοινωνικής Πολιτικής (Department of Educational & Social Policy)</p>	
<p>iii. Μουσικής Επιστήμης & Τέχνης (Department of Music Science & Art)</p>	
<p>4. Σχολή Οικονομικών & Περιφερειακών Σπουδών (School of Economic & Regional Studies)</p>	
<p>i. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών (Department of Economics)</p>	
<p>ii. Τμήμα Βαλκανικών, Σλαβικών & Ανατολικών Σπουδών (Department of Balkan, Slavic & Oriental Studies)</p>	

Πίνακας 2.4: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (σχολές και τμήματα)

2.2.2. Η νομική μορφή

Βάσει του Συντάγματος της χώρας, «*Η ανώτατη εκπαίδευση παρέχεται αποκλειστικά από ιδρύματα που αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου με πλήρη αυτοδιοίκηση. Τα ιδρύματα αυτά τελούν υπό την εποπτεία του Κράτους, έχουν δικαίωμα να ενισχύονται οικονομικά από αυτό και λειτουργούν σύμφωνα με τους νόμους που αφορούν τους οργανισμούς τους...*», (Άρθρο 16, παράγραφος 5^η, Σύνταγμα της Ελλάδας).

Σύμφωνα με την παράγραφο 1, του άρθρου 3 (Β') του νόμου 1268/82, «*ΤΑ Α.Ε.Ι. είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου πλήρως αυτοδιοικούμενα. Η εποπτεία του κράτους ασκείται από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων*». Σύμφωνα με την

παράγραφο 1, του άρθρου 1 (Α') του νόμου 1404/83¹⁰³, «Τα Τ.Ε.Ι. είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αυτοδιοικούνται στα πλαίσια του νόμου αυτού και του εσωτερικού κανονισμού. Η εποπτεία του κράτους ασκείται από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού».

Με άλλα λόγια, κάθε εκπαιδευτική μονάδα έχει τη δική της αυτοτελή διοίκηση ενώ οι κατευθυντήριες γραμμές κι η σχεδίαση εκπαιδευτικής πολιτικής αποτελούν αρμοδιότητα του κράτους. Η ευθύνη για την ορθή εκτέλεση κι εφαρμογή της εν λόγω πολιτικής ανήκει στην αρμοδιότητα της εκτελεστικής λειτουργίας.

Τέλος, το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων αποτελεί το ανώτατο διοικητικό οργανισμό για την παιδεία της χώρας κι έχει τη συνολική εποπτεία αναφορικά με την πραγματοποίηση των αρχών, των κανόνων και των διαδικασιών, που έχουν διαμορφωθεί για την επίτευξη των σχετικών στόχων των εκπαιδευτικών μονάδων.

2.2.3. Η αποστολή

Στις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου 1 (Α') του νόμου 1268/82, στις παραγράφους 1, 2, 3 του άρθρου 1 (Α') του νόμου 1404/83 και στην παράγραφο 1 του άρθρου 4 (Α') του νόμου 4485/2017 καταγράφεται η αποστολή των ανώτατων και των ανώτερων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της χώρας.

Αναφορικά με τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, επισημαίνεται ότι οφείλουν να συμβάλουν στην αντιμετώπιση της ανάγκης για διαρκή εκπαίδευση κι επιμόρφωση των πολιτών. Ακόμη, η παραγωγή κι η μετάδοση της γνώσης με ποιοτική έρευνα και σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας, η καλλιέργεια των τεχνών, των ικανοτήτων και της κριτικής σκέψης, η διαμόρφωση υπεύθυνων ατόμων με επιστημονική, κοινωνική, πολιτική και πολιτιστική συνείδηση, η παροχή των απαραίτητων εφοδίων για την άρτια κατάρτισή τους, την επιστημονική κι επαγγελματική σταδιοδρομία, η συνεισφορά στην αντιμετώπιση κοινωνικών, πολιτιστικών κι αναπτυξιακών αναγκών του τόπου είναι τα κύρια στοιχεία της αποστολής των εξεταζόμενων ιδρυμάτων.

Όσον αφορά στα τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, σημειώνεται ότι παρέχουν θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, επαρκή για την εφαρμογή των επιστημονικών, των τεχνολογικών, των καλλιτεχνικών ή/και άλλων γνώσεων και δεξιοτήτων στο εκάστοτε επάγγελμα. Τα εν λόγω ιδρύματα συμβάλλουν στον επαγγελματικό προσανατολισμό και

¹⁰³ Ιστοσελίδα Εθνικού Τυπογραφείου: ΦΕΚ 173 – 24/11/1983: Δομή και λειτουργία των τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (νόμος 1404) - <https://goo.gl/W5tA5J> (Προσπελάστηκε 07/11/2017)

στην εξειδίκευση των νέων, διατηρούν αμφίδρομη σχέση με τις αντίστοιχες παραγωγικές μονάδες, υπηρετούν την ανάγκη για διαρκή επιμόρφωση στον εκάστοτε κλάδο. Η δημιουργία υπεύθυνων πολιτών, ικανών να συνεισφέρουν ως στελέχη στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας είναι κύριο στοιχείο της αποστολής τους.

Για την εκπλήρωση της αποστολής, τα ανώτατα και τα ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα οργανώνονται και λειτουργούν με κανόνες και πρακτικές, που διασφαλίζουν τη τήρηση και την προάσπιση των εξής αρχών:

- i. ελευθερία στην έρευνα και τη διδασκαλία,
- ii. ερευνητική και επιστημονική δεοντολογία,
- iii. ποιότητα στην εκπαίδευση,
- iv. ποιότητα στις υπηρεσίες, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και των υποδομών,
- v. διαφάνεια στο σύνολο των δραστηριοτήτων,
- vi. αμεροληψία των οργάνων κατά την άσκηση του έργου και κατά τη λήψη ατομικών και συλλογικών αποφάσεων,
- vii. αξιοκρατία στην επιλογή κι εξέλιξη του προσωπικού και
- viii. ίση μεταχείριση μεταξύ των φύλων και σεβασμός κάθε διαφορετικότητας.

2.2.4. Οι τρόποι εισαγωγής

Η μετάβαση από τη δευτεροβάθμια στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί ένα διαχρονικό ζητούμενο για τη Πολιτεία. Η εγγραφή σε προγράμματα προπτυχιακών σπουδών τμημάτων/ μονοτμηματικών σχολών των ιδρυμάτων γίνεται, πλέον, με τέσσερις τρόπους:

- i. Πανελλήνιες Εξετάσεις

Από την ίδρυση του Πανεπιστημίου Αθηνών έως το 1924, η εισαγωγή στην ανώτατη εκπαίδευση γινόταν βάσει του απολυτηρίου του Γυμνασίου. Στη πορεία, βάσει νέων διατάξεων, οι απόφοιτοι του Λυκείου εγγράφονταν, μετά από εισαγωγικές εξετάσεις, στα τμήματα του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, στη Γεωπονική Σχολή και στη Σχολή Οικονομικών κι Εμπορικών Επιστημών της Αθήνας. Αυτό ίσχυσε από το 1922 έως το 1962 και για όλα τα τμήματα του Πανεπιστημίου Αθηνών¹⁰⁴. Στην ουσία, κάθε σχολή είχε

¹⁰⁴ Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων - Ανεξάρτητη Αρχή: Συστήματα Εισαγωγής στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα 1964 – 2016. Ιστοσελίδα Υπουργείου Παιδείας: <https://goo.gl/4sGeio> (Προσπελάστηκε 08/11/2017)

τις δικές της εξετάσεις, ο κάθε υποψήφιος συμμετάσχει σε όσες από αυτές επιθυμούσε κι εάν πετύχαινε σε περισσότερες από μία σχολές, επέλεγε μία εξ' αυτών.

Το 1964 έγιναν για πρώτη φορά κοινές εισαγωγικές εξετάσεις για όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι οποίες διενεργούντο κεντρικά από το Υπουργείο Παιδείας¹⁰⁵. Από τότε έως σήμερα, ισχύει αυτό για την είσοδο των αποφοίτων της δευτεροβάθμιας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Οι εν λόγω εξετάσεις – με διάφορες ονομασίες και μικρές διαδικαστικές τροποποιήσεις – αποτελούσαν κι αποτελούν κεντρικό κομμάτι του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, διενεργούνται, σήμερα, στην Γ' Τάξη του Ημερησίου Γενικού Λυκείου κι Ημερησίου Επαγγελματικού Λυκείου – Ομάδας Β', καθώς και στην Δ' Τάξη του Εσπερινού Λυκείου κι Εσπερινού Επαγγελματικού Λυκείου – Ομάδας Β'. Οι υποψήφιοι των εν λόγω κατηγοριών, γνωρίζοντας τις επιδόσεις τους, δηλώνουν στο μηχανογραφικό δελτίο, τμήματα πανεπιστημιακού και τεχνολογικού τομέα, όπου βάσει της απόδοσης και των αριθμών των εισακτέων, εισέρχονται ή όχι σε αυτά.

ii. Ειδικές Εισιτήριες Εξετάσεις

Για την εισαγωγή στα τμήματα ή σε κατευθύνσεις των Εικαστικών Τεχνών των Σχολών Καλών Τεχνών, που δεν υπάγονται στο σύστημα των Πανελλαδικών Εξετάσεων, απαιτούνται ειδικές εξετάσεις. Αυτές διενεργούνται στην κάθε Σχολή ξεχωριστά βάσει των αντίστοιχων νόμων και διατάξεων του Υπουργείου Παιδείας και προκηρύσσονται από τα αρμόδια όργανα διοίκησης των Σχολών.

Οι εν λόγω εξετάσεις διενεργούνται στην Γ' Τάξη Ημερησίου Επαγγελματικού Λυκείου – Ομάδας Α' και στη Δ' Τάξη Εσπερινού Επαγγελματικού Λυκείου – Ομάδας Α'. Οι υποψήφιοι αυτών των κατηγοριών διεκδικούν θέσεις αποκλειστικά και μόνο στα συγκεκριμένα τμήματα.

iii. Κατατακτήριες Εξετάσεις

Οι συγκεκριμένες εξετάσεις διενεργούνται σε κάθε τμήμα του εκάστοτε εκπαιδευτικού ιδρύματος. Οι υποψήφιοι για κατάταξη πρέπει να είναι κάτοχοι πτυχίου ή διπλώματος ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος είτε της ημεδαπής είτε ισότιμου τίτλου της αλλοδαπής.

¹⁰⁵ Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων - Ανεξάρτητη Αρχή: Συστήματα Εισαγωγής στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα 1964 – 2016. Ιστοσελίδα Υπουργείου Παιδείας: <https://goo.gl/4sGeio> (Προσπελάστηκε 08/11/2017)

2.2.5. Τα όργανα διοίκησης

Κατά τους Παπακωνσταντίνου Γ. & Αναστασίου Σ. (2013), η διοίκηση είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα ενός ιδιωτικού ή δημοσίου οργανισμού διότι αφορά στον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η κινητοποίηση κι ο συντονισμός των πόρων και των μέσων που διαθέτει (ανθρώπινο δυναμικό, έδαφος/ γη, εξοπλισμός, κεφάλαια), ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους και τους σκοπούς που έχει θέσει σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα¹⁰⁶.

Στο Κεφάλαιο (Δ') του νόμου 1268/82, το Κεφάλαιο (Γ') του νόμου 1404/83 και το Κεφάλαιο (Δ') του νόμου 4485/2017 επισημαίνονται τα μέλη της διοίκησης των ελληνικών ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Βάσει αυτών, όσον αφορά στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα όργανα του εκάστοτε ιδρύματος είναι η Σύγκλητος, το Πρυτανικό Συμβούλιο, ο Πρύτανης και οι Αντιπρυτάνεις. Η Σύγκλητος αποτελείται από τον Πρύτανη, τους Αντιπρυτάνεις, τους Κοσμήτορες των Σχολών, τους Προέδρους των Τμημάτων, τους εκπροσώπους των φοιτητών, που ορίζονται κατά τις ισχύουσες διατάξεις και έναν εκπρόσωπο των διοικητικών υπαλλήλων.

Το Πρυτανικό Συμβούλιο αποτελείται από τον Πρύτανη, τους Αντιπρυτάνεις, τον εκπρόσωπο των διοικητικών υπαλλήλων κι έναν εκ των εκλεγμένων φοιτητών, που προέρχεται από εκείνους που μετέχουν στη Σύγκλητο. Τα όργανα της Σχολής είναι η Γενική Συνέλευση, η Κοσμητεία, ο Κοσμήτορας.

Η Γενική Συνέλευση της Σχολής απαρτίζεται από τον Κοσμήτορα, τα μέλη του Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού (κ.ε. Δ.Ε.Π.), τους εκπροσώπους των φοιτητών, που ορίζονται κατά τις σχετικές διατάξεις και τρεις εκπροσώπους, έναν ανά κατηγορία από τα μέλη του Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού (κ.ε. Ε.Ε.Π.), Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού (κ. ε. Ε.ΔΙ.Π.), Ειδικού Τεχνικού Εργαστηριακού Προσωπικού (κ.ε. Ε.Τ.Ε.Π.).

Η Κοσμητεία αποτελείται από τον Κοσμήτορα της Σχολής, τους Προέδρους των Τμημάτων, τους εκπροσώπους των φοιτητών και τρεις (3) εκπροσώπους, έναν ανά κατηγορία από τα μέλη Ε.Ε.Π., Ε.ΔΙ.Π., Ε.Τ.Ε.Π.

¹⁰⁶ Παπακωνσταντίνου Γ. & Αναστασίου Σ. (2013). *Αρχές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, σελ. 19.

Τα όργανα του Τμήματος είναι η Συνέλευση, το Διοικητικό Συμβούλιο και ο Πρόεδρος. Η Συνέλευση του Τμήματος απαρτίζεται από τα μέλη Δ.Ε.Π., τον Πρόεδρο και τον Αναπληρωτή του, τους εκπροσώπους των φοιτητών, που ορίζονται κατά τις σχετικές διατάξεις και τρεις εκπροσώπους, έναν ανά κατηγορία από τα μέλη Ε.Ε.Π., Ε.ΔΙ.Π., Ε.Τ.Ε.Π.

Το Διοικητικό Συμβούλιο, που λειτουργεί σε Τμήματα με δύο ή περισσότερους τομείς, αποτελείται από τον Πρόεδρο και τον Αναπληρωτή του, τους Διευθυντές των Τομέων κι έναν εκ των τριών εκλεγμένων εκπροσώπων των μελών Ε.Ε.Π., Ε.ΔΙ.Π., Ε.Τ.Ε.Π.

Τέλος, τα όργανα του Τομέα είναι δύο: ο Διευθυντής και η Γενική Συνέλευση, η οποία αποτελείται από τον Διευθυντή, τα μέλη Δ.Ε.Π. και τους εκπροσώπους των φοιτητών, που ορίζονται κατά τις σχετικές διατάξεις, τρεις εκπροσώπους, έναν ανά κατηγορία από τα μέλη Ε.Ε.Π., Ε.ΔΙ.Π., Ε.Τ.Ε.Π.

Επιπροσθέτως, αναφορικά με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα του τεχνολογικού τομέα, τα ανώτατα όργανα διοίκησης είναι η Συνέλευση, το Συμβούλιο, ο Πρόεδρος κι ο Αντιπρόεδρος. Η Συνέλευση απαρτίζεται από τον Πρόεδρο και τον Αντιπρόεδρο, τους Διευθυντές των Σχολών, έναν εκπρόσωπο του Εκπαιδευτικού Προσωπικού (κ. ε. Ε.Π.) ή του Έκτακτου Εκπαιδευτικού Προσωπικού (κ.ε. Ε.Ε.Π.) κάθε Τμήματος, έναν εκπρόσωπο του Ειδικού Τεχνικού Προσωπικού (κ.ε. Ε.Τ.Π.) του ιδρύματος κι εκπροσώπους των σπουδαστών, που ορίζονται κατά τις σχετικές διατάξεις. Τα όργανα της Σχολής είναι δύο: ο Διευθυντής και το Συμβούλιο, το οποία απαρτίζεται από τον Διευθυντή, τους προϊσταμένους των Τμημάτων, τους εκπροσώπους των σπουδαστών, που ορίζονται κατά τις σχετικές διατάξεις κι έναν εκπρόσωπο του Ε.Τ.Π. ή έναν εκπρόσωπο του Διοικητικού Προσωπικού (κ.ε. Δ.Π.), σε περιπτώσεις που συζητούνται θέματα σχετικά με την εκάστοτε υπηρεσία. Τα όργανα του Τμήματος είναι το Συμβούλιο, ο Προϊστάμενος και η Γενική Συνέλευση. Το Συμβούλιο αποτελείται από τον Προϊστάμενο και τους υπευθύνους των Ομάδων Μαθημάτων, έναν εκπρόσωπο των σπουδαστών, έναν εκπρόσωπο της βαθμίδας ή των βαθμίδων του Ε.Π. που δεν μετέχουν στο Συμβούλιο και έναν εκπρόσωπο του Ε.Τ.Π., εφόσον συζητούνται θέματα που αφορούν άμεσα τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Η Γενική Συνέλευση απαρτίζεται από το Ε.Π. ή/και το Ε.Ε.Π. του Τμήματος και εκπροσώπους των σπουδαστών, που ορίζονται κατά τις σχετικές διατάξεις. Τέλος, τα όργανα της Ομάδας Μαθημάτων είναι δύο: ο Υπεύθυνος και η Γενική

Συνέλευση, η οποία απαρτίζεται από το Ε.Π. ή το Ε.Ε.Π. και δύο εκπροσώπους των σπουδαστών.

2.2.6. Η δομή των σπουδών

Στους νόμους 1268/82, 1404/83 και 4485/2017, εμπεριέχονται παράγραφοι, οι οποίες παρουσιάζουν τη δομή των σπουδών στα ελληνικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτές, οι σπουδές διαρθρώνονται σε τρεις κύκλους:

- Πρώτος (Α΄) κύκλος. Αναφέρεται στην παρακολούθηση ενός προγράμματος προπτυχιακών σπουδών και περιλαμβάνει μαθήματα (υποχρεωτικά και προαιρετικά), πρακτική άσκηση (υποχρεωτική ή προαιρετική), πτυχιακή/διπλωματική εργασία (υποχρεωτική ή προαιρετική), που αντιστοιχούν κατ' ελάχιστο σε 180 πιστωτικές μονάδες. Ο εν λόγω κύκλος ολοκληρώνεται με την απονομή ενός τίτλου σπουδών. Κάθε ακαδημαϊκό έτος εμπεριέχει εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι οποίες αντιστοιχούν σε 60 πιστωτικές μονάδες.
- Δεύτερος (Β΄) κύκλος. Αναφέρεται στην παρακολούθηση ενός προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών και περιλαμβάνει μαθήματα (υποχρεωτικά και προαιρετικά), πρακτική άσκηση (υποχρεωτική ή προαιρετική), διπλωματική εργασία (υποχρεωτική ή προαιρετική), που αντιστοιχούν κατ' ελάχιστο σε 60 πιστωτικές μονάδες. Ο εν λόγω κύκλος ολοκληρώνεται με την απονομή ενός μεταπτυχιακού τίτλου ειδίκευσης, βάσει του κανονισμού του εκάστοτε ιδρύματος.
- Τρίτος (Γ΄) κύκλος. Αναφέρεται στην παρακολούθηση ενός προγράμματος διδακτορικών σπουδών και περιλαμβάνει μαθήματα (υποχρεωτικά και προαιρετικά), που αντιστοιχούν κατ' ελάχιστο σε 30 πιστωτικές μονάδες και την εκπόνηση της διδακτορικής διατριβής. Ο εν λόγω κύκλος ολοκληρώνεται με την απονομή ενός διδακτορικού διπλώματος, βάσει του κανονισμού του εκάστοτε ιδρύματος.

2.2.7. Ο εκσυγχρονισμός

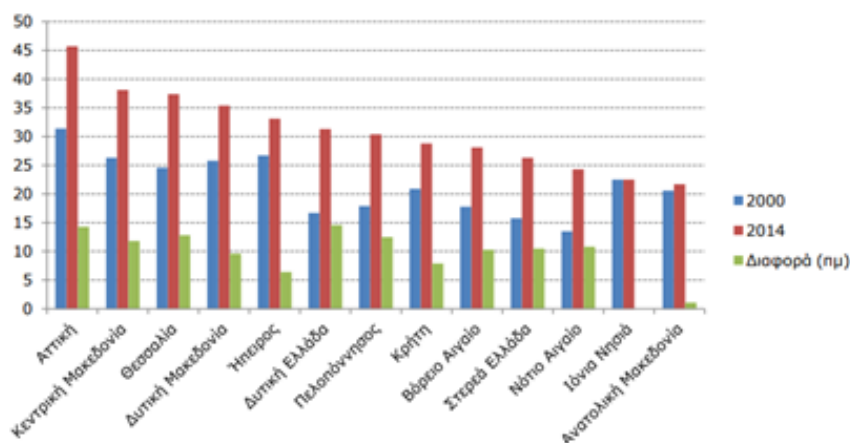
Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία^{107 108}, το ποσοστό ολοκλήρωσης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι αρκετά υψηλό, αφού έφτασε στο 40.4% το 2015 και το 42.7% το 2016, υπερβαίνοντας το μέσο όρο της Ε.Ε., που ήταν στο 38.7%. Από τα

¹⁰⁷ Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2016). Έκθεση Παρακολούθησης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης του 2016. Πηγή: <https://goo.gl/trMB9x> (Προσπελάστηκε 16/11/2017)

¹⁰⁸ Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017). Έκθεση Παρακολούθησης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης του 2017. Πηγή: <https://goo.gl/5rnnQL> (Προσπελάστηκε 16/11/2017)

υπάρχοντα στοιχεία προκύπτει ότι το 2015, οι γυναίκες είχαν καλύτερες επιδόσεις από τους άνδρες¹⁰⁹.

Η Εικόνα 2.3 περιέχει στοιχεία για τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των περιφερειών στον τομέα της ολοκλήρωσης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και για τη διαχρονική εξέλιξη των εν λόγω διαφορών. Για παράδειγμα, δείχνει ότι στα Νησιά του Ιονίου ή στην Ανατολική Μακεδονία, δεν υπήρξε καμία αξιοσημείωτη βελτίωση.



Εικόνα 2.3: Ποσοστό ολοκλήρωσης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά περιφέρεια της Ελλάδας

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2016), *ό.π.α.*, σελ. 9. <https://goo.gl/trMB9x> (Προσπελάστηκε 16/11/2017)

Τέλος, σημειώνεται ότι το ποσοστό απασχόλησης των προσφάτως πτυχιούχων (άτομα ηλικίας 22 – 34 ετών, τα οποία αποφοίτησαν από την τριτοβάθμια εκπαίδευση από 1– 3 έτη πριν από το έτος αναφοράς) παρέμεινε πολύ χαμηλό κι εμφάνισε μόνο οριακή βελτίωση, από 47.4% το 2014 σε 49.9% το 2015, αλλά εξακολουθούσε να απέχει πολύ από τον μέσο όρο της Ε.Ε., ο οποίος ανήλθε από 80.5% το 2014 σε 81.9% το 2015. (Για περισσότερες λεπτομέρειες, βλ. Κεφάλαιο 1^ο, Μέρος Β')

2.2.8. Η χρηματοδότηση

Τα δημόσια ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό και το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων, βάσει των αναγκών του καθενός. Ωστόσο, ο τρόπος οργάνωσης, λειτουργίας και χρηματοδότησης του εκάστοτε ιδρύματος έχουν άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητά του.

Σύμφωνα με τη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης (κ.ε. Ε.Ε.), «Ευρώπη 2020», η τριτοβάθμια εκπαίδευση χρειάζεται επαρκή χρηματοδότηση και, βάσει του ότι είναι

¹⁰⁹ OECD (2017). Education at a Glance – Country Note: Greece. Πηγή: <https://goo.gl/zD1jVe> (Προσπελάστηκε 16/11/2017)

εκείνη που προωθεί την ανάπτυξη και την καινοτομία, οι δημόσιες δαπάνες στον εν λόγω κλάδο πρέπει να προστατεύονται και να προωθούνται. Επιπροσθέτως, είναι ουσιαστικό να διαφοροποιούνται οι πηγές χρηματοδότησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και να μεγιστοποιείται η προστιθέμενη αξία που προκύπτει από τους επενδυόμενους πόρους. Τέλος, οι προκλήσεις, που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ιθύνοντες, απαιτούν πιο ευέλικτα συστήματα διοίκησης και χρηματοδότησης, τα οποία θα δώσουν μεγαλύτερη αυτονομία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Αν και το επίπεδο των δαπανών για την τριτοβάθμια εκπαίδευση παρουσιάζει πολλές διαφορές μεταξύ των μελών – κρατών της Ε.Ε., οι συνολικές επενδύσεις στον κλάδο είναι εξαιρετικά χαμηλές καθώς ανέρχονται κατά μέσο όρο στο 1.3% του Α.Ε.Π. συγκριτικά με το 2.7% στις Η.Π.Α. και το 1.5% στην Ιαπωνία¹¹⁰.

Σύμφωνα με τη τελευταία (2017) έκθεση παρακολούθησης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στην Ελλάδα¹¹¹, το εκπαιδευτικό σύστημα καλείται να αντιμετωπίσει αρκετές δυσκολίες λόγω του χαμηλού επιπέδου δημόσιας χρηματοδότησης. Οι κρατικές δαπάνες για την εκπαίδευση περιορίστηκαν, το 2015, στο 4.3% του Α.Ε.Π. παρουσιάζοντας μείωση από 4.4% το 2014 και 4.6% το 2014, ενώ υπολείπονταν του μέσου όρου της Ε.Ε. (4.9%). Ακόμη, αισθητή μείωση φάνηκε στο ποσοστό των εκπαιδευτικών δαπανών, συγκριτικά με τις συνολικές κρατικές δαπάνες που μειώθηκαν από το 8.7% το 2014 στο 7.8% το 2015.

Τέλος, οι πιο πρόσφατες συζητήσεις στον Εθνικό & Κοινωνικό Διάλογο για την Παιδεία (2016)¹¹² εμπεριέχουν δύο σημαντικά θέματα ως προς την αντιμετώπιση της ελλειπούς χρηματοδότησης των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης στη χώρα: το ένα αφορά στη μορφή των πόρων και το δεύτερο αναφέρεται στην κατανομή και τη διαχείριση της χρηματοδότησης. (Για περισσότερες λεπτομέρειες, βλ. Κεφάλαιο 1^ο, Μέρος Β')

Πρακτικά, με δεδομένη την ανεπάρκεια των δημοσίων πόρων για την ανώτατη εκπαίδευση, οι πολιτειακοί ιθύνοντες και το Υπουργείο Παιδείας έχουν κληθεί να αναλάβουν πρωτοβουλίες για να προωθήσουν τις πολιτικές εκείνες που θα εξασφαλίσουν ίδιους πόρους στα εκπαιδευτικά ιδρύματα τόσο από εξωτερικές όσο και από εσωτερικές πηγές. Οι πρώτες αφορούν στην ερευνητική δραστηριότητα, την παροχή υπηρεσιών και

¹¹⁰ Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017), ό.π.α. (Προσπελάστηκε 16/11/2017)

¹¹¹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017), ό.π.α. (Προσπελάστηκε 16/11/2017)

¹¹² Εθνικός και Κοινωνικός Διάλογος για την Παιδεία (2016). Πορίσματα, σελ. 71 – 74. Πηγή: <https://goo.gl/VLMv11> (Προσπελάστηκε 20/11/2017).

συνεργασιών με φορείς τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες εκφράζουν τη συμβολή- συνεισφορά των ιδρυμάτων στην οικονομική και την τεχνολογική καινοτομία, στην ανάπτυξη και την πρόοδο. Οι δεύτερες αναφέρονται στους πόρους που προέρχονται από εκπαιδευτικές δραστηριότητες εκτός των τυπικών προγραμμάτων σπουδών, από θερινά σχολεία, δράσεις διά βίου μάθησης, κ.ά.

Όσον αφορά στο ζήτημα της διαχείρισης της χρηματοδότησης, η ελαχιστοποίηση των μορφών της δημόσιας χρηματοδότησης κι ο περιορισμός της σε μερικούς μόνο τομείς, η προώθηση των αναγκαίων νομοθετικών ρυθμίσεων, τα οποία θα δώσουν στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα τη δυνατότητα της μεγαλύτερης δυνατής ευελιξίας κι αποτελεσματικότητας στη διαχείριση των πόρων τους κι η κατανομή της ενιαίας επιχορήγησης για τις λειτουργικές δαπάνες των ιδρυμάτων, αφενός μεν βάσει ενός συστήματος αντικειμενικών κριτηρίων και δεικτών, αφετέρου βάσει των συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού, είναι οι πρώτες καταγεγραμμένες ενέργειες. Κρίσιμο και καθοριστικό ρόλο στην εν λόγω διαδικασία κατάρτισης κι έγκρισης των συμφωνιών των ανώτατων ιδρυμάτων έχει η Μονάδα Οικονομικού Προγραμματισμού και Στρατηγικής (Μ.Ο.Π.Σ.) της Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας (Α.ΔΙ.Π.), η οποία λειτουργεί ως ανεξάρτητη μονάδα και ασχολείται με τα οικονομικά και το στρατηγικό σχεδιασμό της ανώτατης εκπαίδευσης. Προκειμένου να διασφαλίζονται συμβατές διαδικασίες κατά ίδρυμα, λειτουργεί η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (Μ.Ο.ΔΙ.Π.).

2.2.9. Η αξιολόγηση

Για να επιτευχθούν οι στόχοι του εκάστοτε οργανισμού, χρειάζεται να υλοποιηθεί ένα σύνολο διαφόρων δραστηριοτήτων από τους συμμετέχοντες σε ένα συγκεκριμένο χώρο, σε δεδομένο χρόνο και με δομημένο τρόπο. Συνεπώς, η κάθε ομάδα κι ο καθένας, ξεχωριστά, καλούνται να εκτελέσουν τόσο ποιοτικό όσο και ποσοτικό έργο.

Κατά τον Χυτήρη Λ. (2013)¹¹³, η εκτέλεση – ολοκλήρωση ενός έργου ορίζεται ως απόδοση (performance) κι αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Ο ίδιος¹¹⁴ ορίζει την αξιολόγηση της απόδοσης ως μία διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή/και μετρείται το πόσο καλά (ή όχι) ο εκάστοτε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων που έχουν καθορισθεί a priori. Με την ευρύτερη έννοια του όρου, σε αυτή τη διαδικασία ανήκει και η καταγραφή των δυνατών και των αδύναμων σημείων μίας

¹¹³ Χυτήρης Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Φαίδιμος, σελ. 221.

¹¹⁴ Χυτήρης Λ. (2013), ό.π.α., σελ. 221.

μονάδας (π.χ. ενός βιβλίου ενός συγκεκριμένου μαθήματος), μίας ομάδας (π.χ. των διδασκόντων του Τμήματος), ενός αντικειμένου (π.χ. ενός αμφιθεάτρου της Σχολής).

Όσον αφορά στην ελληνική ανώτατη εκπαίδευση, οι ιθύνοντες των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων επιλέγουν με προσοχή τους δείκτες – τα κριτήρια και σχεδιάζουν ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης το οποίο να συνδέεται και να ευθυγραμμίζεται πλήρως με τους στόχους των εξεταζόμενων ιδρυμάτων. Επειδή βρισκόμαστε σε μία εποχή, όπου κύριος στόχος πρέπει να είναι η βελτίωση κι η ανάπτυξη του επιπέδου ποιότητας, βασική προϋπόθεση είναι η σύγκριση κι ο συσχετισμός με έτερα σημεία αναφοράς (Ζαβλανός Μ., 2006)¹¹⁵.

Μέρος της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης αποτελεί η μέτρηση και για να είναι αποτελεσματική, πρέπει, αφενός μεν να καθορίζονται οι απαιτήσεις του εξωτερικού «πελάτη», αφετέρου να μετριέται τακτικά η σπουδαιότητά τους, ώστε να διαπιστώνεται η πορεία των πραγμάτων και να προβλέπεται – με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια – το μέλλον (Ζαβλανός Μ., 2006)¹¹⁶.

Σύμφωνα με το άρθρο 1 (Α') του νόμου 3374/2005¹¹⁷, «*Το διδακτικό, ερευνητικό και κάθε άλλο έργο των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης υπόκειται σε διαρκή αξιολόγηση με σκοπό τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας της έρευνας και διδασκαλίας, των σπουδών και των λοιπών υπηρεσιών που παρέχονται από αυτά στο πλαίσιο της αποστολής τους*». Επιπροσθέτως, όπως προαναφέρθηκε, η αξιολόγηση βασίζεται σε λεπτομερή καταγραφή του έργου των ιδρυμάτων βάσει κριτηρίων, όπως περιγράφονται σε σχετικές διατάξεις. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και τα μέτρα, που λαμβάνονται εν συνεχεία, πρέπει να δημοσιοποιούνται, ώστε να υπάρχει διαφάνεια. Σε αξιολόγηση υπόκεινται οι ακαδημαϊκές μονάδες (σχολές ή τμήματα), τα ιδρύματα, οι λοιπές υπηρεσίες, σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο.

Κατά το άρθρο 2 (Α') του νόμου 3374/2005, η αξιολόγηση των ιδρυμάτων υλοποιείται σε δύο (2) στάδια:

- αξιολόγηση του επιτελούμενου έργου από τις ίδιες τις ακαδημαϊκές μονάδες των ιδρυμάτων (εσωτερική αξιολόγηση) και

¹¹⁵ Ζαβλανός Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 295 – 297.

¹¹⁶ Ζαβλανός Μ. (2006), ό.π.α. σελ. 298.

¹¹⁷ Ιστοσελίδα Εθνικού Τυπογραφείου: ΦΕΚ 189 – 02/08/2005: Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτερη εκπαίδευση - Σύστημα μεταφοράς και συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων (νόμος 3374) - <https://goo.gl/XtEJNo> (Προσπελάστηκε 20/11/2017)

- αξιολόγηση του επιτελούμενου έργου από επιτροπή, η οποία αποτελείται από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες, η οποία λαμβάνει υπόψη και τα αποτελέσματα της πρώτης (εξωτερική αξιολόγηση).

Η Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (κ.ε. Α.ΔΙ.Π.), η οποία άρχισε να λειτουργεί το 2006 κι είναι διοικητικά αυτόνομη, αναλαμβάνει, συντονίζει κι υποστηρίζει τις διαδικασίες αξιολόγησης των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε εθνικό επίπεδο βάσει των σχετικών διατάξεων. Σε κάθε ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης συγκροτείται η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (κ.ε. ΜΟ.ΔΙ.Π.) για τον συντονισμό και την υποστήριξη των διαδικασιών αξιολόγησής του.

2.2.9.1. Τα κριτήρια κι οι δείκτες της αξιολόγησης

Στο άρθρο 3 (Α') του νόμου 3374/2005, παρουσιάζονται τα κοινώς αποδεκτά, αναγνωρισμένα κι αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία εκφράζονται με τους αντίστοιχους ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες. Τα κριτήρια κι οι δείκτες αξιολόγησης αναφέρονται στα εξής:

- ποιότητα του διδακτικού έργου, η οποία αφορά στην αποτελεσματικότητα και την κινητικότητα του διδακτικού προσωπικού, των φοιτητών και της διδακτικής διαδικασίας, την οργάνωση και την εφαρμογή του διδακτικού έργου, τα εκπαιδευτικά συγγράμματα – βοηθήματα, τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό, την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, την αναλογία ανάμεσα στους διδάσκοντες και τους διδασκόμενους, το επίπεδο και την επικαιρότητα των παρεχόμενων πληροφοριών.
- ποιότητα του ερευνητικού έργου, η οποία εμπεριέχει την παραγωγή της έρευνας στο πλαίσιο της ακαδημαϊκής μονάδας, τις επιστημονικές δημοσιεύσεις και τις ερευνητικές υποδομές, τα ερευνητικά προγράμματα και την αποτελεσματικότητά τους, την πρωτοτυπία – καινοτομία και την αναγνωσιμότητα της έρευνας, τις ερευνητικές συνεργασίες, τις διακρίσεις και τις επιβραβεύσεις του διδακτικού προσωπικού και των φοιτητών.
- ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών, η οποία αναφέρεται στο βαθμό ανταπόκρισης του προγράμματος σπουδών στους στόχους της ακαδημαϊκής μονάδας και στις απαιτήσεις της κοινωνίας, τη συνεκτικότητα και τη λειτουργικότητα του προγράμματος εν γένει, το συντονισμό της ύλης των

μαθημάτων και την οργάνωση των εκπαιδευτικών θεσμών, το εξεταστικό σύστημα, την υποστήριξη από τις διαθέσιμες εκπαιδευτικές υποδομές.

- ποιότητα των λοιπών υπηρεσιών, η οποία αφορά στην αποτελεσματικότητα των διοικητικών υπηρεσιών, τις υπηρεσίες της φοιτητικής μέριμνας, τις πάσης φύσεως υποδομές, την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των πόρων, τις συνεργασίες με άλλα εκπαιδευτικά, ερευνητικά ιδρύματα ή/και το κοινωνικό σύνολο.

Επισημαίνεται δε, ότι κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, λαμβάνονται υπόψη η συμπληρωματική λειτουργία κι οι διακριτές φυσιογνωμίες, οι ρόλοι, ο σκοπός κι η αποστολή του εκάστοτε ιδρύματος. Παρά ταύτα, τα κριτήρια κι οι δείκτες αξιολόγησης τυποποιούνται, συμπληρώνονται, εξειδικεύονται κι αναθεωρούνται βάσει των προτύπων και των κατευθύνσεων της Α.ΔΙ.Π.

Στη συνέχεια, αφού προβληθεί η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών και των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, ακολουθεί η επισταμένη ανάλυση της διάρθρωσης του προτύπου των εξωτερικών αξιολογήσεων αφού το ενδιαφέρον εστιάζεται στα πορίσματα των τελευταίων εκθέσεων των τριών ελληνικών πανεπιστημίων.

Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση

1. Εθνικός και Κοινωνικός Διάλογος για την Παιδεία (2016). Πορίσματα.
2. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2016). Έκθεση Παρακολούθησης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης του 2016.
3. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017). Έκθεση Παρακολούθησης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης του 2017.
4. Ζαβλανός Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Εκδόσεις Σταμούλης.
5. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (2013). Δημόσια & Ιδιωτική Εκπαίδευση: Συγκριτική Ανάλυση.
6. Κινητής Ανδρ. (1980). *Η ανώτατη παιδεία στην Ελλάδα: ανατομία και σκέψεις για την αναδόμησή της*, Εκδόσεις Gutenberg.
7. Μπρίνια Β. (2008). *Μάνατζμεντ εκπαιδευτικών μονάδων*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
8. Παπακωνσταντίνου Γ. & Αναστασίου Σ. (2013). *Αρχές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Gutenberg.
9. Χυτήρης Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Φαίδιμος.
10. Διδακτορική Διατριβή Άννινου Λ.Ν. (2010). *Καταλληλότητα και Συμβατότητα Συστημάτων και Διαδικασιών Αξιολόγησης της Πανεπιστημιακής Απόδοσης στην Ελλάδα*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ξενόγλωσση

1. OECD (2017). Education at a Glance – Country Note: Greece.

Ηλεκτρονικοί Τόποι

1. Ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου - <https://goo.gl/W5tA5J>
ΦΕΚ 87 – 16/07/1982: Για τη δομή και τη λειτουργία των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (νόμος 1268)

ΦΕΚ 167 – 30/09/1985: Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις (νόμος 1566)

ΦΕΚ 114 – 12/06/2001: Διάρθρωση της ανώτατης εκπαίδευσης και ρύθμιση θεμάτων επί του τεχνολογικού τομέα αυτής (νόμος 2916)

ΦΕΚ 114 – 04/08/2017: Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις (νόμος 4485)

ΦΕΚ 173 – 24/11/1983: Δομή και λειτουργία των τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (νόμος 1404)

ΦΕΚ 189 – 02/08/2005: Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτερη εκπαίδευση - Σύστημα μεταφοράς και συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων (νόμος 3374)

2. Ιστοσελίδα της Βουλής των Ελλήνων - <https://goo.gl/kk8oT2>
Το Σύνταγμα της Ελλάδας – Όπως αναθεωρήθηκε με το ψήφισμα 27/5/2008

3. Ιστοσελίδα Υπουργείου Παιδείας – <https://goo.gl/4sGeio>
Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων - Ανεξάρτητη Αρχή: Συστήματα Εισαγωγής στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα 1964 – 2016.

4. Ιστοσελίδα του Διεθνούς Ελληνικού Πανεπιστημίου - <https://goo.gl/mqkRke>
5. [Ιστοσελίδα του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου - https://goo.gl/r4sc2x](https://goo.gl/r4sc2x)
6. Ιστοσελίδα Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών - <https://www.aueb.gr/>
7. Ιστοσελίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς - <http://www.unipi.gr>
8. Ιστοσελίδα Πανεπιστημίου Μακεδονίας - <http://www.uom.gr/>

Κεφάλαιο 3^ο: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Ποιότητα Υπηρεσιών

3.1. Η έννοια της ποιότητας

Οι σύγχρονοι οργανισμοί, ανεξάρτητα από τη στρατηγική που ακολουθούν και το επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο δρουν, καλούνται να ενσωματώνουν μία πληθώρα αλλαγών και να ακολουθούν μία σειρά εξελίξεων, ώστε να κατακτούν τους στόχους τους και να επικρατούν στον ανταγωνισμό.

Όπως αναφέρθηκε στο Πρώτο Κεφάλαιο της εργασίας, η εν λόγω αέναη προσπάθεια του ανταγωνισμού τόσο σε επίπεδο αγοράς όσο και επιχειρησιακών πόρων, έχει οδηγήσει στην ανάγκη για δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage), το οποίο προσεγγίζει την έννοια της προστιθέμενης αξίας (added value). Κατά τον Μπινιώρη Σ. (2009)¹¹⁸, αυτή αναφέρεται στο συνδυασμό δύο βασικών παραμέτρων:

- η πρώτη αναφέρεται στην ικανοποίηση των αναγκών του αποδέκτη – πελάτη, οι οποίες παραμένουν κατά το δυνατόν ανικανοποίητες από τους ανταγωνιστικούς εναλλακτικούς συνδυασμούς,
- η δεύτερη αφορά στην ικανοποίηση των προαναφερθέντων αναγκών με τον οικονομικότερο τρόπο για τον αποδέκτη – πελάτη.

Η πρώτη εκ των δύο παραμέτρων αναφέρεται στη στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy) κι η δεύτερη παράμετρος αφορά στη στρατηγική της ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy). Είναι πρόδηλο ότι σε κάθε περίπτωση, προβάλλεται η ανάγκη της “ποιότητας (quality)” η οποία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως, πώς ορίζεται η έννοια της “ποιότητας”;

Είναι γεγονός πως συναντώνται πολλοί και ποικίλοι ορισμοί της έννοιας στη διεθνή βιβλιογραφία κι ακολουθούν μερικοί από αυτούς:

- Ο Abbott L. (1955)¹¹⁹ θεωρεί ότι «οι διαφορές στην ποιότητα προσμετρώνται στις διαφορές στην ποσότητα κάποιων επιθυμητών συστατικών ή χαρακτηριστικών».
- Ο Edward W. Deming (1982)¹²⁰ υποστηρίζει ότι ποιότητα είναι «η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (delighting the customer)».

¹¹⁸ Μπινιώρης Σ. (2009). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Πασχαλίδη Π.Χ., σελ. 14.

¹¹⁹ Abbott L. (1955), ό.π.α.

¹²⁰ Deming W. E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge MA: MIT Center of Advanced Engineering Study.

- Ο Crosby (1982)¹²¹ αναφέρει ότι ποιότητα είναι «η συμμόρφωση του προϊόντος τις απαιτήσεις του πελάτη (conformance to requirements)».
- Ο Broh (1982)¹²² επισημαίνει ότι η ποιότητα είναι «ο βαθμός προσέγγισης μίας κοινώς αποδεκτής τιμής κι ο έλεγχος της μεταβλητότητας στα πλαίσια του αποδεκτού κόστους».
- Ο Peter F. Drucker (1985)¹²³ θεωρεί ότι ποιότητα σε ένα προϊόν ή μία υπηρεσία «δεν είναι η προσπάθεια και τα υλικά που καταβάλλει ο παραγωγός. Είναι αυτό που ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως ωφέλεια και για την οποία είναι πρόθυμος να καταβάλει χρήματα».
- Ο Genichi Taguchi (1986)¹²⁴ διατυπώνει την άποψη ότι ποιότητα είναι «η ελαχιστοποίηση της απώλειας που ένα προϊόν δημιουργεί στην κοινωνία λόγω της παραγωγής και μεταφοράς του, αλλά και λόγω των απωλειών που οφείλονται στις εσωτερικές λειτουργίες».
- Ο Feigenbaum (1991)¹²⁵ δίνει έναν ορισμό στην ποιότητα, λέγοντας ότι είναι «το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, των μηχανών και των πληροφοριών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη».
- Ο Juran (1992)¹²⁶ δίνει έναν λακωνικό ορισμό στην ποιότητα, λέγοντας ότι είναι «η καταλληλότητα προς χρήση (fitness for use)».
- Ο Λιαρμακόπουλος Λ. (1998)¹²⁷ εκφράζει την άποψη ότι η ποιότητα «έχει άλλη σημασία για τον καταναλωτή και διαφορετική για τους υπεύθυνους της διεύθυνσης παραγωγής. Ο όρος σημαίνει ότι το προϊόν διακρίνεται για την υψηλή λειτουργική και οικονομική αποτελεσματικότητα, καθώς και ότι ικανοποιεί [τον πελάτη] αισθητικά. Δηλαδή, ο καταναλωτής λαμβάνει υπόψη το κόστος αγοράς του προϊόντος σε συνδυασμό με τη λειτουργική αξιοπιστία από τη μία μεριά και την αισθητική εμφάνισή του από την άλλη. Για τους υπεύθυνους της διεύθυνσης παραγωγής, ο όρος συνεπάγεται το επίπεδο των τεχνικών προδιαγραφών και το βαθμό ανοχών του προϊόντος – προτύπου, καθώς και τη δυνατότητα του

¹²¹ Crosby P. B. (1979). *Quality is Free*, McGraw – Hill, New York.

¹²² Broh R. A. (1982). *Managing quality for higher profits* McGraw – Hill, New York.

¹²³ Drucker P.F. (1985). *The discipline of innovation*, Harvard Business Review, pp.67 – 72.

¹²⁴ Taguchi G. (1986). *Introduction to quality engineering*, Uni pub/Kraus International Publications, White Plains, NY, USA.

¹²⁵ Feigenbaum A.V. (1991). *Total Quality Control*, 3rd Edition, McGraw – Hill, pp. 5-6 & pp. 11-14.

¹²⁶ Juran J. (1974). *Total Quality Control Handbook*, McGraw – Hill, NY.

¹²⁷ Λιαρμακόπουλος Λ. (1998). *Διοίκηση παραγωγής*, 4η Ανατύπωση, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα – Πάτρα.

συστήματος παραγωγής να παράγει προγραμματισμένες μονάδες εντός των προκαθορισθεισών προδιαγραφών και ανοχών».

- Ο Silbiger S. (1998)¹²⁸ πιστεύει ότι όταν μιλάμε για ποιότητα εννοούμε ότι «το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στα πρότυπα που έχει θέσει ο παραγωγός ή ο καταναλωτής. Με τον όρο δεν εννοούμε απαραίτητα το προϊόν ή η υπηρεσία δεν παρουσιάζει κανένα ελάττωμα. Ούτε ότι πρόκειται για το πιο ακριβό προϊόν της κατηγορίας του, όπως μία Rolls – Royce. Η επίτευξη των ποιοτικών προτύπων απλά σημαίνει ότι το προϊόν ανταποκρίνεται στα πρότυπά του. Κοινά πράγματα, όπως οι συνδετήρες, μπορούν να θεωρηθούν υψηλής ποιότητας εφόσον δεν σκουριάζουν και κρατούν τα χαρτιά στη θέση τους».
- Ο Δερβιτσιώτης Κ. (2005)¹²⁹ θεωρεί ότι η έννοια της ποιότητα προβάλλεται επακριβώς στην εξής φράση: «η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για το κύκλο ζωής του είδους».
- Ο Ζαβλανός Μ. (2006)¹³⁰ σχολιάζει ότι η ποιότητα «στην καθημερινή συζήτηση χρησιμοποιείται με την απόλυτη έννοια. Τα άτομα τη χρησιμοποιούν για να περιγράψουν ακριβά εστιατόρια και πολυτελή αυτοκίνητα. Με την απόλυτη έννοια, η ποιότητα συνδέεται με τη φύση του καλού, της ομορφιάς και της αλήθειας. Στον απόλυτο ορισμό τα πράγματα τα οποία έχουν ποιότητα παρουσιάζουν υψηλά πρότυπα, τα οποία δεν μπορούν να ξεπεραστούν. Τα προϊόντα ποιότητας διακρίνονται από την τελειότητα, έχουν αξία και προσδίδουν κύρος σε αυτούς που τα κατέχουν. Η σπανιότητα και η ακρίβεια είναι δύο από τα χαρακτηριστικά ποιότητας σε αυτόν τον ορισμό. Η απόλυτη έννοια της υψηλής ποιότητας δεν έχει να κάνει με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας».
- Οι Δερβιτσιώτης Κ. & Λαγοδήμος Αθ. (2007)¹³¹ συγκλίνουν στο ότι «η υψηλή ποιότητα για ένα προϊόν υπάρχει όταν τούτο καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και υπάρχει διαθέσιμο στο κατάλληλο χρόνο και τόπο που χρειάζεται, υπάρχει ευνοϊκή σχέση της προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλει, δηλαδή το κόστος του είδους, σε σχέση με τους ανταγωνιστές και καλύπτει τον κύκλο ζωής κατά τη διάρκεια της χρήσης του».

¹²⁸ Silbiger S. (1998). *MBA 10 ημερών*, μετάφραση: Α. Ίκκος, Εκδόσεις Κριτική.

¹²⁹ Δερβιτσιώτης Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2^η Έκδοση, Έκδοση Οικονομική Βιβλιοθήκη, σελ.30.

¹³⁰ Ζαβλανός Μ. (2006), *ό.π.α.*, σελ. 24.

¹³¹ Δερβιτσιώτης Κ. & Λαγοδήμος Αθ. (2007). *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων: Ανάλυση, Βελτίωση, Στρατηγικές*, Έκδοση Οικονομική Βιβλιοθήκη, σελ. 158.

- Ο Μπινιώρης Σ. (2009)¹³² θεωρεί πως ο όρος “ποιότητα (< ποιέω,-ώ (κατασκευάζω, δημιουργώ, κάνω κάτι, εκτελώ), quality)” προσδιορίζει την ιδιότητα των διατιθέμενων προϊόντων και υπηρεσιών που «ικανοποιούν» τις λειτουργίες ή/και τους στόχους τους οποίους υπόσχονται στον αποδέκτη τους.
- Ο Κέφης Β. (2014)¹³³ συμπεραίνει ότι ποιότητα είναι «η ικανοποίηση των πελατών και δείκτης ποιότητας είναι οι πελάτες που επανειλημμένα προμηθεύονται το προϊόν που παράγει η επιχείρηση».

Είναι αξιοσημείωτο το ότι η ικανοποίηση των αναγκών, των προσδοκιών και των απαιτήσεων των πελατών αποτελεί την κύρια συνιστώσα των προαναφερθέντων ορισμών.

3.1.1. Οι πέντε (5) προσεγγίσεις για τον ορισμό της ποιότητας

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς της ποιότητας, δύνανται να προσδιοριστούν πέντε

(5) προσεγγίσεις τους (five approaches to the definition of quality):

- *Η υπερβατική προσέγγιση της φιλοσοφίας της ποιότητας:* Η ποιότητα είναι συνώνυμη με την εγγενή αριστεία· είναι απόλυτη και διεθνώς αναγνωρίσιμη, με αδιαπραγμάτευτα πρότυπα κι υψηλή επίτευξη αποτελεσμάτων. Ωστόσο, οι οπαδοί της άποψης, με προεξάρχοντα τον Garvin (1984)¹³⁴, υποστηρίζουν ότι η ποιότητα «δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι μπορεί να αναγνωρισθεί μόνο μέσω της εμπειρίας».
- *Η βασιζόμενη στο προϊόν οικονομική προσέγγιση της ποιότητας:* Η ποιότητα είναι μία ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή και κατά τον Abbott (1955)¹³⁵, «οι διαφορές στην ποιότητα αντανακλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή χαρακτηριστικού του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένα παγωτό υψηλής ποιότητας περιέχει υψηλής ποιότητας βούτυρο κι ένα υψηλής ποιότητας χαλί περιέχει μεγάλο αριθμό κόμβων ανά ίντσα». Συνεπώς, όπως ισχυρίζεται κι ο Garvin (1984)¹³⁶, η προσέγγιση «προσδίδει μία κάθετη ή ιεραρχική διάσταση της ποιότητας και τα αγαθά ταξινομούνται βάσει της ποσότητας του επιθυμητού χαρακτηριστικού που περιέχουν» και συμπληρώνει ότι η ποιότητα αναφέρεται «στο ποσό των μη τιμολογημένων χαρακτηριστικών που περιέχονται σε κάθε μονάδα τιμολογημένου χαρακτηριστικού».

¹³² Μπινιώρης Σ. (2009), ό.π.α., σελ. 15.

¹³³ Κέφης Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 47.

¹³⁴ Garvin D. A. (1984). *What does “product quality” really mean?*, Harvard University, Sloan School of Management, Fall.

¹³⁵ Abbott L. (1955), ό.π.α.

¹³⁶ Garvin D. A. (1984), ό.π.α.

- *Η βασιζόμενη στο χρήστη οικονομική προσέγγιση της ποιότητας:* Η ποιότητα παρουσιάζεται ως υποκειμενική έννοια αφού «βρίσκεται στα μάτια αυτού που την κοιτάει» κι οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές επιθυμίες κι ανάγκες εν γένει.
- *Η προσέγγιση της ποιότητας βάσει της οπτικής του κατασκευαστή:* Οι ορισμοί που βασίζονται στη σκοπιά του κατασκευαστή αναφέρονται σε κατασκευαστικές και μηχανικές πρακτικές. Σημειώνεται ότι άπαξ ένα σχέδιο ή/και μία προδιαγραφή θεσπιστεί, κάθε παρέκκλιση υποδεικνύει μείωση στην ποιότητα. Συνεπώς, ένα προϊόν, που παρεκκλίνει από τις προδιαγραφές, θεωρείται αναξιόπιστο και δεν πληροί στο μέγιστο βαθμό τις απαιτήσεις του καταναλωτή. Για να περιορίζονται ή/και να εξαλείφονται τέτοια φαινόμενα, έχει αναπτυχθεί ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας, που εστιάζει στη μείωση του κόστους και σύμφωνα με τους Campanella & Corcoran (1983)¹³⁷, οι βελτιώσεις στην ποιότητα «οδηγούν σε χαμηλότερα κόστη διότι η πρόληψη των ελαττωματικών είναι λιγότερο δαπανηρή από την επιδιόρθωσή τους».
- *Η προσέγγιση της ποιότητας βάσει της αξίας:* Οι ορισμοί που βασίζονται στην αξία σχετίζονται με εκείνους που έχουν ως βάση τους την οπτική του κατασκευαστή. Κατά τον Broh (1982)¹³⁸, η ποιότητα ορίζεται σε όρους κόστους και τιμών· ένα ποιοτικό προϊόν είναι αυτό που παρέχει απόδοση σε μία αποδεκτή τιμή ή συμμόρφωση σε ένα αποδεκτό κόστος».

Από όλα τα παραπάνω απορρέει το ζήτημα του «πελάτη (the issue of customer), το οποίο είναι σημαντικό, διότι ο κάθε πελάτης όχι μόνο κρίνει το προϊόν το οποίο αγοράζει, αλλά αξιολογεί τη συνολική εικόνα που αποκομίζει από την επιχείρηση.

3.1.2. Οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας

Κατά τον David Garvin (1984), η έννοια της “ποιότητας” στηρίζεται σε οκτώ (8) διαστάσεις, οι οποίες θεωρούνται αυτοδύναμες, ανεξάρτητες και προσδιορίζονται βάσει είτε ενός τελικού προϊόντος είτε μίας προσφερόμενης υπηρεσίας.

Κατά τον Μποχώρη Γ. (2016)¹³⁹, συνοψίζονται ως εξής:

- Βασικές διαστάσεις ποιότητας προϊόντα:
 - i. Χαρακτηριστικά (features): τα κύρια (core) και τα δευτερεύοντα (non-core).

¹³⁷ Campanell J. & Corcoran F. J. (1983). *Principles of quality costs*, Quality Progress, p. 21.

¹³⁸ Broh R. A. (1982). *Managing quality for higher profits*, McGraw – Hill, New York.

¹³⁹ Μποχώρης Γ. (2016). *Βασικές διαστάσεις ποιότητας (προϊόντα & υπηρεσίες)*, Σημειώσεις στο μάθημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του ΠΜΣ MBA – TQM Int. του Παν. Πειραιώς.

- ii. Λειτουργίες/ απόδοση (performance): οι τιμές που αναδεικνύουν τις λειτουργίες των χαρακτηριστικών.
- iii. Αξιοπιστία (reliability): η προβολή της ποιότητας στο χρόνο.
- iv. Συμμόρφωση (conformance): ο βαθμός συμφωνίας των χαρακτηριστικών με το νομικό και το κανονιστικό πλαίσιο – πρότυπα.
- v. Αντοχή (durability): η αίσθηση σιγουριάς – ασφάλειας.
- vi. Ικανότητα επισκευής (serviceability).
- vii. Αισθητικά χαρακτηριστικά (aesthetics): τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά της εξωτερικής εμφάνισης.
 - Βασικές διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών:
 - i. Χαρακτηριστικά (features): τα κύρια (core) και τα δευτερεύοντα (non-core).
 - ii. Αξιοπιστία (reliability): η αξιοπιστία για χαρακτηριστικά – λειτουργίες/ απόδοση – συμμόρφωση.
 - iii. Ασφάλεια (assurance): η ικανότητα δημιουργίας αισθήματος εμπιστοσύνης.
 - iv. Απτά στοιχεία (tangibles): τα περιβάλλοντα χαρακτηριστικά (χώρος – ενδυμασία).
 - v. Ενσυναίσθηση (empathy): η πλήρης φυσική – συναισθηματική συμμετοχή στη διεκπεραίωση.
 - vi. Προσβασιμότητα (accessibility).
 - vii. Ανταποκρισιμότητα (responsiveness): ο βαθμός ανταπόκρισης σε εκφρασμένες ή μη ανάγκες.

Εν κατακλείδι, επισημαίνεται ότι κατά τον Δερβιτσιώτη Κ. (2005)¹⁴⁰, η έμφαση που δίνεται σε καθεμία από τις παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας για ένα αγαθό ή μία υπηρεσία εξαρτάται από την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική.

3.2. Η ολική ποιότητα

Η έννοια της “ολικής ποιότητας” είναι συνδεδεμένη με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σε μία σειρά διαδικασιών με κύριο σκοπό τη διατήρηση και τη βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων αγαθών. Κατά τον Κέφη Β. (2014)¹⁴¹, η ολική ποιότητα είναι «ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης στο οποίο εμπλέκονται τα στελέχη και οι εργαζόμενοι. Χρησιμοποιεί μετρήσιμες μεθόδους για τη

¹⁴⁰ Δερβιτσιώτης Κ. (2005), ό.π.α., σελ.36.

¹⁴¹ Κέφης Β. (2014), ό.π.α., σελ. 54.

διαρκή βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών».

3.2.1. Οι βασικές αρχές της ολικής ποιότητας

Η αποδοχή ορισμένων αρχών κρίνεται απαραίτητη για να υπάρχει η ολική ποιότητα, ανεξάρτητα από το αντικείμενο, τη διοίκηση και τους εργαζομένους του οργανισμού. Κατά τον Κέφη Β. (2014)¹⁴², οι βασικές αρχές της ολικής ποιότητας καθοδηγούν κι επηρεάζουν τις μετέπειτα αποφάσεις του και συνοψίζονται ως εξής:

- Η δέσμευση της ηγεσίας κι η συμμετοχή των στελεχών.
- Οι έννοιες του “εσωτερικού και του εξωτερικού” πελάτη,

οι οποίες προσδιορίζονται ως εξής: “εξωτερικός” θεωρείται ο αποδέκτης ή/κι ο χρήστης ενός τελικού αγαθού, αλλά “εσωτερικός” είναι ο οποιοσδήποτε αντλεί πληροφορίες, υπηρεσίες ή/και τα μέσα, για να συνεχίσει τη δική του εργασία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

- Η ικανοποίηση του καταναλωτή.
- Η φιλοσοφία των μηδέν ελαττωματικών.
- Η διαρκής εκπαίδευση,
- Η συνεχής βελτίωση.

3.2.2. Τα βασικά εμπόδια για την επίτευξη της ολικής ποιότητας

Κατά την εφαρμογή της ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό, είναι πιθανό να παρουσιαστούν εμπόδια. Κατόπιν έρευνας, ο Κέφης Β. (2014)¹⁴³ επισημαίνει τρεις (3) βασικές κατηγορίες εμποδίων:

- Εμπόδια αντίληψης
 - Η δυσκολία απομόνωσης ενός προβλήματος.
 - Η τάση για στενό καθορισμό ενός προβλήματος.
 - Η αδυναμία θεώρησης ενός προβλήματος από όλες τις οπτικές.
 - Η αδυναμία χρησιμοποίησης όλων των εισροών και των πληροφοριών.
- Εμπόδια κουλτούρας
 - Το παραδοσιακό/ συμβατικό είναι προτιμότερο από την αλλαγή.
 - Το πρόβλημα μπορεί να λυθεί είτε με επιστημονική σκέψη είτε με χρήμα.

¹⁴² Κέφης Β. (2014), ό.π.α., σελ. 54 - 56.

¹⁴³ Κέφης Β. (2014), ό.π.α., σελ. 56 - 57.

- Το αίσθημα, η ενόραση, η ποιοτική κρίση κι η ευχαρίστηση είναι αρνητικά στοιχεία.
- Η τεκμηρίωση, η λογική, οι αριθμοί κι η πρακτική είναι θετικά στοιχεία.
- Ο στοχασμός είναι χάσιμο χρόνου.
- Εμπόδια εσωτερικού περιβάλλοντος
- Η έλλειψη συνεργασίας κι εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων.
- Τα αυταρχικά στελέχη, που υπερεκτιμούν τις δικές τους ιδέες και δεν επιβραβεύουν τους άλλους.
- Η έλλειψη υποστήριξης στην εφαρμογή των νέων ιδεών.
- Ο φόβος του λάθους, της αποτυχίας και του αρνητικού χαρακτηρισμού.
- Η αδυναμία ανοχής της ασάφειας και της αμφιβολίας.
- Η επιθυμία για ασφάλεια και τάξη.
- Η προτίμηση στην κριτική των ιδεών κι όχι στη δημιουργία τους.

3.3. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

3.3.1. Η έννοια κι οι αρχές της Δ.Ο.Π..

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π. ή Total Quality Management - TQM) είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης – μία καινούρια προσέγγιση για την ανάπτυξη ενός οργανισμού (ιδιωτικού ή δημοσίου) και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του.

Είναι γεγονός πως συναντώνται πολλοί και ποικίλοι ορισμοί της έννοιας στη διεθνή βιβλιογραφία κι ακολουθούν μερικοί από αυτούς:

- Ο Tobin (1990)¹⁴⁴ ορίζει τη Δ.Ο.Π. ως «μία ολοκληρωμένη προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το να βελτιώνεται συνεχώς κάθε πλευρά της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης».
- Ο Feigenbaum (1991)¹⁴⁵ υποστηρίζει ότι η Δ.Ο.Π. είναι «η επίδραση του ελέγχου της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό».
- Ο Zairi (1991)¹⁴⁶ θεωρεί ότι η Δ.Ο.Π. είναι «μία λειτουργική δομή εργασιών, που βρίσκει σύμφωνο όλο το εύρος της εταιρίας και τεκμηριώνεται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες και διοικητικές διαδικασίες, με στόχο την καθοδήγηση των ανθρώπων, των μηχανημάτων, της πληροφορίας, ώστε να

¹⁴⁴ Tobin L.M. (1990). *The New Quality Landscape: Total Quality Management*, Journal of System Management, Vol. 41, No 11, pp. 10 -14.

¹⁴⁵ Feigenbaum A.V. (1991), ό.π.α.

¹⁴⁶ Zairi M. (1991). *Total Quality Management for Engineers*, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, UK.

εξασφαλιστεί η ικανοποίηση του πελάτη από την ποιότητα που δέχεται κι ο περιορισμός του οικονομικού κόστους».

- Ο Saylor (1992)¹⁴⁷ αναφέρει ότι η Δ.Ο.Π. είναι «μία φιλοσοφία και σειρά από κατευθυντήριες αρχές, οι οποίες αποτελούν το υπόβαθρο ενός οργανισμού που συνεχώς βελτιώνεται». Ακόμη, αυτή ασχολείται με «την εφαρμογή στατιστικών μεθόδων με στόχο την βελτίωση όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών, των διαδικασιών εντός του οργανισμού και του βαθμού στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών, τώρα και στο μέλλον». Τέλος, αυτή «ενσωματώνει βασικές αρχές της διοίκησης, υπάρχουσες βελτιωτικές προσπάθειες και εργαλεία για τη προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης».
- Ο Bohoris (1995)¹⁴⁸ καταλήγει στο ότι η Δ.Ο.Π. είναι «η επιθυμητή κουλτούρα ενός οργανισμού, ο οποίος είναι δεσμευμένος προς την ικανοποίηση του πελάτη του μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Πολλοί οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι ο μόνος τρόπος να επιβιώσουν στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκόσμιας αγοράς είναι να γίνουν πετυχημένοι οργανισμοί ολικής ποιότητας».
- Οι Doherty & Horne (2002)¹⁴⁹ συγκλίνουν στο ότι η Δ.Ο.Π. αποτελεί «ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης που συνδυάζει τις τεχνικές της διαδικασίας στατιστικού ελέγχου και των συμπεριφοριστικών θεωριών, με στόχο την επίτευξη της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης. Πυλώνες της είναι η εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διαρκής βελτίωση των επιχειρηματικών και παραγωγικών διαδικασιών, η ηγεσία, η ανάπτυξη και κατάρτιση των εργαζομένων, η διά βίου μάθηση κι η ομαδική δράση».
- Ο Ζαβλανός Μ. (2006)¹⁵⁰ επισημαίνει ότι Δ.Ο.Π. ονομάζουμε «την αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Με άλλα λόγια, είναι μία φιλοσοφία διοίκησης, που χρειάζεται να εισαχθεί, να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί, ένας τρόπος ζωής, ένα μέσο για τη διοίκηση του οργανισμού, ένα ταξίδι που δεν έχει τέλος».

¹⁴⁷ Saylor J. H. (1992). *TQM: Field Manual*, McGraw – Hill, NY.

¹⁴⁸ Bohoris G. A. (1995). *A comparative assessment of some major quality awards*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No 7, pp. 30 – 45.

¹⁴⁹ Doherty T. L. & Horne T. (2002). *Managing public services: implementing changes – A thoughtful approach*, London and NY, Taylor and Francis Group (Routledge).

¹⁵⁰ Ζαβλανός Μ. (2006), ό.π.α., σελ. 30.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η Δ.Ο.Π. είναι ένα σύστημα το οποίο εστιάζει στον άνθρωπο και στην ικανοποίηση των πελατών με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Παράλληλα, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μίας επιχείρησης και περιλαμβάνει τμήματα, λειτουργίες κι ενέργειες τα οποία αφορούν σε όλο το μήκος της αλυσίδας παραγωγής.

3.3.2. Οι λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π.

Κατά τον Δερβιτσιώτη Κ. (2005)¹⁵¹, η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού δύναται να οδηγηθεί στην υιοθέτηση της Δ.Ο.Π., όταν συντρέχουν ένας ή περισσότεροι από τους παρακάτω λόγους:

- Η ανάγκη επιβίωσης κι ανάπτυξης σε μία έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.
- Η αδυναμία άλλων κοινών - συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ποιότητας.
- Η αναποτελεσματικότητα των διαδικασιών, που σχετίζεται με την ύπαρξη και τη στήριξη της κατάλληλης διοίκησης.

Χωρίς την εστίαση στην κατάρτιση των ανθρωπίνων πόρων και στη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, είναι αδύνατο να επιτευχθούν μακροπρόθεσμα οφέλη.

3.3.3. Οι αντικειμενικοί σκοποί της Δ.Ο.Π.

Κατά τον Δερβιτσιώτη Κ. (2005)¹⁵², οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. συνοψίζονται ως εξής:

- Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.
- Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης συγκριτικά με το κόστος της λειτουργίας της.
- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες κι ευελιξία στις αναγκαίες μεταβολές.
- Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών.
- Η βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- Η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας.

¹⁵¹ Δερβιτσιώτης Κ. (2005), ό.π.α., σελ.43 – 44.

¹⁵² Δερβιτσιώτης Κ. (2005), ό.π.α., σελ.48 – 50.

3.3.4. Τα χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π.

Κατά τον Κέφης Β. (2005)¹⁵³, τα τρία (3) βασικά χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π. είναι:

- i. Η δέσμευση των διοικητικών στελεχών για διαρκή υποστήριξη των προσπαθειών συμβάλλει στην εξασφάλιση της ποιότητας.
- ii. Η γνώση (συνεχής επιμόρφωση κι εκπαίδευση) των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της ποιοτικής ανεύρεσης, ώστε να αποφεύγονται σφάλματα και παραλείψεις.
- iii. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην ανεύρεση των προβλημάτων, στην ανάλυσή τους, στους τρόπους επίλυσής τους, στη στοχοθεσία και στη λήψη αποφάσεων.

Ουσιαστικά, τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη οφείλουν να διαχέουν στον οργανισμό τις απόψεις και τις ιδέες τους γιατί με τη συνεργασία και τη συμμετοχική δράση επιτυγχάνονται οι συλλογικοί στόχοι οι οποίοι συνεπάγονται κι επίτευξη των επιμέρους ατομικών.

3.3.5. Οι ακρογωνιαίοι λίθοι της Δ.Ο.Π.

- i. Ανώτερη διοίκηση (Top management)

Μία εκ των βασικών αρχών για τη διασφάλιση της Δ.Ο.Π. σε έναν οργανισμό είναι η συνεχής δέσμευση κι η συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης σε όλα τα ζητήματα που αφορούν στην ποιότητα στο πλαίσιό του. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να συμπεριλαμβάνει την ποιότητα στο όραμα του οργανισμού και να την ενισχύει οικονομικά και ηθικά, παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους.

- ii. Εστίαση στους πελάτες (Focus on customers)

Κατά τους Ishikawa (1985)¹⁵⁴, Juran (1974)¹⁵⁵ και Deming (1986)¹⁵⁶, για να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας σε έναν οργανισμό, οι απαιτήσεις κι οι προσδοκίες των πελατών πρέπει να κοινοποιούνται έγκαιρα κι έγκυρα στα μέλη του, ώστε να επικεντρώνονται σε αυτά και να παρέχουν ικανοποιητικές – στο μέγιστο βαθμό – υπηρεσίες.

- iii. Δημιουργία συνεργασίας με τους προμηθευτές (Partnerships with suppliers)

¹⁵³ Κέφης Β. (2014), ό.π.α., σελ. 60.

¹⁵⁴ Ishikawa K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ.

¹⁵⁵ Juran J.M. (1974), ό.π.α.

¹⁵⁶ Deming W. E. (1986), ό.π.α.

Κατά τους Klefsjo (2003)¹⁵⁷, Ishikawa (1985)¹⁵⁸, Juran (1974)¹⁵⁹ και Deming (1986)¹⁶⁰, οι προμηθευτές των πρώτων υλών μίας επιχείρησης επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος.

iv. Διοίκηση απόδοσης (Performance management)

Οι Ishikawa (1985)¹⁶¹, Juran (1974)¹⁶² και Deming (1986)¹⁶³ συγκλίνουν στο ότι η χρήση επιστημονικών μεθόδων για την παρακολούθηση της απόδοσης και την αναγνώριση των κρίσιμων σημείων για βελτίωσή της είναι απαραίτητη.

v. Διεργασίες (Processes)

Σε μία παραγωγική μονάδα, οι περισσότερες δραστηριότητες επαναλαμβάνονται, ενώ υπάρχουν κι άλλες που γίνονται μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Η βασική δομή των επαναλαμβανόμενων ενεργειών ονομάζεται “διεργασία (process)”. Η διεργασία περιλαμβάνει ένα σύνολο δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούν κάποιες παραμέτρους εισόδου (εισροές – inputs) για να παράγουν το επιθυμητό αποτέλεσμα (εκροές – outputs). Μία επιχειρησιακή διεργασία ξεκινά με την ανάγκη του πελάτη ως παράμετρο εισόδου κι ολοκληρώνεται με την εκπλήρωσή της.

vi. Συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking)

Η τεχνική – μέθοδος του benchmarking (best process ή process benchmarking) χρησιμοποιείται στο στρατηγικό management των οργανισμών για την αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών λειτουργίας τους με μέτρο σύγκρισης την «βέλτιστη πρακτική (best practice)» στον τομέα τους. Ουσιαστικά, αυτή τους διευκολύνει στο να αναπτύξουν σχέδια για τον τρόπο υιοθέτησης της «βέλτιστης πρακτικής», με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Κατά τον Δερβιτσιώτη Κ. (2005)¹⁶⁴, η διαδικασία του benchmarking εκτελείται σε τέσσερα διαδοχικά στάδια, τα οποία εναρμονίζονται με τον κύκλο του Deming και φαίνονται στην Εικόνα 3.1.:

¹⁵⁷ Klefsjo B. (2003). *Total Quality Management*, Encyclopedia of Information Systems, Vol. 4, Elsevier.

¹⁵⁸ Ishikawa K. (1985), ό.π.α.

¹⁵⁹ Juran J.M. (1974), ό.π.α.

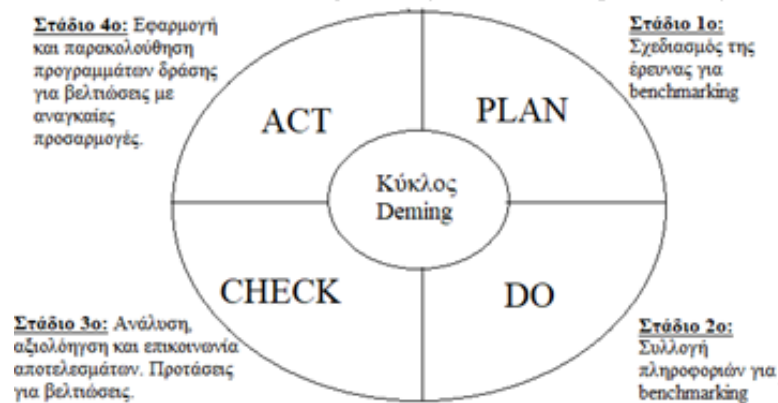
¹⁶⁰ Deming W. E. (1986), ό.π.α.

¹⁶¹ Ishikawa K. (1985), ό.π.α.

¹⁶² Juran J.M. (1974), ό.π.α.

¹⁶³ Deming W. E. (1986), ό.π.α.

¹⁶⁴ Δερβιτσιώτης Κ. (2005), ό.π.α., σελ.323 – 327.



Εικόνα 3.1: Αντιστοιχία σταδίων benchmarking με τον κύκλο Deming για βελτιώσεις

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ. (2005), *ό.π.α.*, σελ. 323 (Σχ. 11.1).

vii. Συνεχής βελτίωση (Continuous improvement)

Η τεχνική της συνεχούς βελτίωσης (continuous improvement process ή continuous improvement) είναι μία διαδικασία βάσει της οποίας όλες οι λειτουργίες κι οι ενέργειες του οργανισμού ελέγχονται κι αξιολογούνται συνεχώς και κατά συνέπεια, όταν παρουσιαστεί κάποιο ζήτημα σχετικά με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία, βελτιώνονται.

Στη Δ.Ο.Π., η συνεχής βελτίωση εστιάζεται στην ανθρωποκεντρική διοίκηση και στοχεύει στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης και στη διατήρηση της θέσης που έχει στην αγορά. Επιπλέον, αντιπροσωπεύει τις κύριες δραστηριότητες μέσω των οποίων μία επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Να σημειωθεί ότι οι Ιάπωνες χρησιμοποιούν τον όρο “kaizen (< kai = αλλαγή + zen = καλή)” για τη βελτίωση. Ουσιαστικά, η “kaizen” είναι μία φιλοσοφία η οποία ορίζει τις συνεχόμενες, βαθμιαίες και μικρές αλλαγές προς το καλύτερο κι αφορά τόσο στα άτομα όσο και στις διεργασίες του οργανισμού. Η έννοια “kaizen” είναι ένας τρόπος σκέψης προσανατολισμένος στη διεργασία κι όχι στο αποτέλεσμα· αυτό συνεπάγεται ότι η βελτίωση της ποιότητας σχετίζεται με την ποιότητα των ατόμων κι εάν υπάρχει μεταβολή σε αυτή, τότε θα μεταβληθεί άμεσα κι η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων¹⁶⁵. Γι’ αυτό, η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη.

viii. Ανθρώπινοι πόροι (Human resources)

¹⁶⁵ Tozawa, Bunji; Japan Human Relations Association (1995). *The improvement engine: creativity and innovation through employee involvement: The Kaizen teian system*, Productivity Press, p. 34.

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν παράγοντα – κλειδί για την επιβίωση και την επιτυχία των οργανισμών κι πολλοί ερευνητές συγκλίνουν στο ότι αυτοί αποτελούν, ίσως, την πιο βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

ix. Επιχειρησιακή κουλτούρα (Organizational culture)

Οι Maull R., Brown P. & Cliffe R. (2001)¹⁶⁶ εκφράζουν την άποψη ότι η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. απαιτεί αλλαγές σε κοινές υποθέσεις ή/και σε πλαίσια αναφοράς τα οποία έχουν αναπτυχθεί από πολλούς οργανισμούς μέσω της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον τους. Οι εν λόγω αλλαγές έχουν αντίκτυπο στις κύριες αρχές κι αξίες των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών. Αυτή είναι κι η αιτία, η οποία οδηγεί στην προσπάθεια για διασαφήνιση της κουλτούρας πολλών οργανισμών, προτού εφαρμόσουν τις αρχές της Δ.Ο.Π.

3.3.6. Τα προβλήματα της εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

Κατά τον Dale B. (1994)¹⁶⁷, κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. από έναν οργανισμό, είναι πιθανό να προκύψουν προβλήματα, όπως:

- i. Τα ανώτερα στελέχη ή/και οι εργαζόμενοι του οργανισμού δεν έχουν κατανοήσει την έννοια της Δ.Ο.Π.
- ii. Ο οργανισμός δεν δύναται να εισάγει ή/και να αναπτύξει μεθόδους και τεχνικές της Δ.Ο.Π.
- iii. Ο οργανισμός δεν έχει τις βάσεις για να στηρίξει τις καινούριες μεθόδους και την νέα κουλτούρα της Δ.Ο.Π.
- iv. Οι εργαζόμενοι στα επιμέρους τμήματα του οργανισμού δεν επιθυμούν να «χάσουν» την αυτονομία τους κατά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων.
- v. Ο οργανισμός δεν δεσμεύει τα ανώτερα στελέχη και τους εργαζόμενους στην υλοποίηση του νέου τρόπου διοίκησης και παρεκκλίνουν από αυτά που πρεσβεύει.
- vi. Οι εργαζόμενοι και τα ανώτερα στελέχη δυσκολεύονται να εκπαιδευτούν και να εφαρμοστούν σε νέες τεχνικές και μεθόδους.

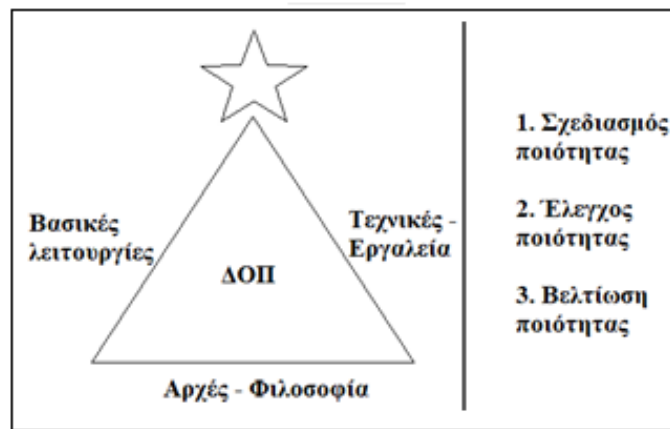
3.3.7. Οι διοικητικές λειτουργίες της Δ.Ο.Π.

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. γίνεται βάσει τριών (3) διοικητικών λειτουργιών (σχεδιασμός – έλεγχος – βελτίωση ποιότητας) κι αποτελούν βασικό σημείο της φιλοσοφίας του Juran. Στην Εικόνα 3.2. απεικονίζονται οι βασικές λειτουργίες στο “τρίγωνο της ποιότητας” το

¹⁶⁶ Maull R., Brown P., Cliffe R. (2001). *Organizational Culture and Quality Improvement*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 3, pp. 302 – 326.

¹⁶⁷ Barrie G. Dale (1994). *Managing Quality*, Prentice Hall Europe.

οποίο περιλαμβάνει τη φιλοσοφία και τις αρχές της Δ.Ο.Π., τις βασικές λειτουργίες ή “τριλογία του Juran” και τις τεχνικές της Δ.Ο.Π..



Εικόνα 3.2: Οι βασικές λειτουργίες στην «Τριλογία του Juran»

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ. (2005), ό.π.α., σελ. 215 (Σχ. 8.1).

- Σχεδιασμός ποιότητας (Quality design)

Κατά τον Δερβιτσιώτη Κ. (2005)¹⁶⁸, πρωταρχικός σκοπός κατά τον σχεδιασμό της ποιότητας είναι η συλλογή των πληροφοριών οι οποίες θα βοηθήσουν τους αρμόδιους να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα:

- i. Ποιοι είναι οι πελάτες προς τους οποίους απευθύνεται το παραγόμενο προϊόν;
- ii. Ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες των πελατών, τις οποίες επιδιώκουμε να ικανοποιήσουμε με το συγκεκριμένο τελικό προϊόν;
- iii. Πώς θα πρέπει να διαμορφωθούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ώστε να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών;
- iv. Πώς θα πρέπει να σχεδιαστεί η παραγωγική διαδικασία, ώστε να κατασκευαστεί το προϊόν με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, σε ένα ανταγωνιστικό κόστος και χρόνο;

- Έλεγχος ποιότητας (Quality control)

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της ποιότητας ενός προϊόντος είναι χρήσιμο να διερευνώνται κι ορισμένα θέματα που αφορούν στον έλεγχο της ποιότητας πριν και μετά την παραγωγική διαδικασία.

Πρακτικά, έχοντας προσδιορίσει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του προϊόντος – αυτά αποτελούν τους στόχους της ποιότητας και περιγράφονται με γενικές και τεχνικές

¹⁶⁸ Δερβιτσιώτης Κ. (2005), ό.π.α., σελ. 215 - 235.

προδιαγραφές – , είναι πιθανό να υπάρξουν μεταβολές στις συνθήκες λειτουργίας οι οποίες επηρεάζουν αρνητικά τη διαδικασία. Αυτό έχει ως συνέπεια την παραγωγή μονάδων του προϊόντος οι οποίες δεν ικανοποιούν τις προδιαγραφές και χαρακτηρίζονται ως “αστοχίες / ελαττωματικά”. Γι’ αυτό, στη φάση του ελέγχου, το ζητούμενο είναι αν τηρούνται ή όχι οι προδιαγραφές, οι οποίες εκφράζουν τους στόχους της ποιότητας κι όταν παρατηρούνται αποκλίσεις, κρίνεται αναγκαία η διακοπή της λειτουργίας της διαδικασίας, ώστε να εντοπίζονται τα αίτια που τις προκαλούν.

Τέλος, ο Δερβιτσιώτης Κ. (2005)¹⁶⁹ επισημαίνει ότι είναι απαραίτητο να τηρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις για την ομαλή κι αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος ελέγχου της ποιότητας τόσο για τα διοικητικά στελέχη όσο και για τους εργαζομένους:

- i. Δυνατότητα γνώσης των στόχων ποιότητας.
- ii. Δυνατότητα γνώσης της ικανότητας κι απόδοσης της διαδικασίας.
- iii. Δυνατότητα προσαρμογής της λειτουργίας της διαδικασίας, όταν η απόδοσή της δεν είναι εντός των ορίων των προβλεπόμενων στόχων της ποιότητας.
- iv. Ανάθεση ευθύνης που εναρμονίζεται με την αντίστοιχη εκχώρηση αρμοδιότητας στους υπεύθυνους για την άσκηση του ελέγχου.

▪ Βελτίωση ποιότητας (Quality improvement)

Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί τον τελικό στόχο κι έπεται του σχεδιασμού και του ελέγχου. Γενικά, ο Δερβιτσιώτης Κ. (2005)¹⁷⁰ θεωρεί ότι βελτίωση μπορεί να θεωρηθεί «κάθε αλλαγή που επιφέρει ευεργετικές επιπτώσεις στις επιδόσεις της επιχείρησης και θα συμβάλει στην μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη».

Ο Δερβιτσιώτης Κ. (2005)¹⁷¹ υποστηρίζει ότι η πιο χρήσιμη ταξινόμηση πρωτοβουλιών για βελτιώσεις γίνεται με δύο (2) κριτήρια:

- i. την εμβέλεια των επιθυμητών βελτιώσεων: μικρή ή μεγάλη και
- ii. το πεδίο ή το αντικείμενο εφαρμογής

κι εκτιμά πως η εκάστοτε διοίκηση δύναται να προβεί σε βελτιώσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας σε τρία (3) βασικά επίπεδα¹⁷²:

- i. την οργανωτική δομή,

¹⁶⁹ Δερβιτσιώτης Κ. (2005), ό.π.α., σελ.241.

¹⁷⁰ Δερβιτσιώτης Κ. (2005), ό.π.α., σελ. 271.

¹⁷¹ Δερβιτσιώτης Κ. (2005), ό.π.α., σελ. 272.

¹⁷² Δερβιτσιώτης Κ. (2005), ό.π.α., σελ. 272.

- ii. τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και
- iii. τον τρόπο αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων.

3.5. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν υιοθετήσει κι εφαρμόζουν τις αρχές της Δ.Ο.Π., λειτουργούν και παράγουν βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών, ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών τους. Οι εν λόγω προδιαγραφές δεν αποτελούν εγγύηση ότι η ικανοποίηση θα είναι εσασεί, δεδομένου ότι δύνανται να υπάρξουν ελλείψεις, λάθη, αδυναμίες κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού. Ωστόσο, Ο Κέφης Β. (2014)¹⁷³ ορίζει το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας (quality assurance system) ως «το σύνολο όλων των σχεδιασμένων και συστηματικών ενεργειών που είναι απαραίτητες για να προσδώσουν ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ότι το αγαθό ή η υπηρεσία ικανοποιούν προσδιορισμένες απαιτήσεις».

Η καθιέρωση ενός τέτοιου συστήματος καθίσταται αναγκαία σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της, αφού οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων, την έγκαιρη διόρθωση των λαθών, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους. Με τη χρήση του καθορίζονται οι διεργασίες κι οι προϋποθέσεις του σχεδιασμού και του ποιοτικού ελέγχου σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας βάσει των διεθνών προτύπων διασφάλισης της ποιότητας της σειράς ISO 9000.

Τέλος, επισημαίνεται ότι τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000 έχουν συνταχθεί από τον ISO (International Standardization Organization), μία διεθνή ομοσπονδία εθνικών φορέων διασφάλισης ποιότητας, και μέσω της ικανοποίησης μίας σειράς απαιτήσεων, διασφαλίζεται ότι το τελικό προϊόν είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης.

3.5.1. Η εφαρμογή στο τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης

Επειδή το ενδιαφέρον της εργασίας εστιάζεται στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης, αξίζει να γίνει ιδιαίτερη μνεία στο γεγονός ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί πολύτιμο εργαλείο κι αρχή για κάθε έκφρασή της¹⁷⁴. Κατά τον Ζαβλανό Μ. (2017)¹⁷⁵, στο χώρο της εκπαίδευσης, η Δ.Ο.Π. αποβλέπει:

¹⁷³ Κέφης Β. (2014), ό.π.α., σελ. 176.

¹⁷⁴ Schindler, L., Puls – Elvidge, S., Welzant, H., Crawford, L. (2015). *Definitions of quality in higher education: a synthesis of the literature*, Higher Learning Research Communications, Vol. 5, No. 3, pp. 3 – 13.

¹⁷⁵ Ζαβλανός Μ. (2017). *Η ποιότητα στη διδασκαλία, στη μάθηση και στη διοίκηση*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, σελ. 70 – 71.

- στην εκπλήρωση κι υπέρβαση των αναγκών του διδασκόμενου,
- στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών,
- στην ανάθεση ευθυνών και στους εκπαιδευόμενους,
- στη μείωση των αδυναμιών του συστήματος και στην υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην αποτελεσματική μάθηση,
- στην ενδυνάμωση των ατόμων και στην ομαδική εργασία,
- στη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., Broadbent, M. (2003)¹⁷⁶, το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο τομέα της εκπαίδευσης έχει επίδραση και στο σύνολο της κοινωνίας, επειδή οι απόφοιτοι τόσο των ανώτερων όσο και των ανώτατων ιδρυμάτων αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιό της για τα επόμενα χρόνια. Βέβαια, άλλες μελέτες¹⁷⁷ έχουν δείξει ότι η ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση είναι μία σύνθεση και πολυδιάστατη έννοια, η οποία σχετίζεται με την αξιολόγηση της ποιότητας (quality assessment), τη διασφάλιση της ποιότητας (quality assurance), τον έλεγχο της ποιότητας (quality audit) και την πιστοποίηση της ποιότητας (quality accreditation).

Λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα του όρου και μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία, επισημαίνεται ότι, κατά τους Motwani J. & Kumar Ash. (1997)¹⁷⁸, η ποιότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος προσδιορίζεται τόσο από το ερευνητικό όσο και από το διδακτικό προσωπικό τα οποία επηρεάζουν άμεσα και τους απόφοιτους. Με άλλα λόγια, η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. στα εκπαιδευτικά ιδρύματα στοχεύει στη μετατροπή του παραδοσιακού συστήματος διδασκαλίας σε ένα καινοτόμο σύστημα συνεχούς βελτίωσης και μάθησης (Ζαβλανός Μ., 2017)¹⁷⁹.

Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι βάσει της θεωρίας του W. Edwards Deming, βασική αρχή της Δ.Ο.Π. είναι η εστίαση στις ανάγκες – προσδοκίες του πελάτη κι εν προκειμένω αυτό το ρόλο έχουν ο φοιτητής διότι εκείνος αποτελεί τον άμεσο αποδέκτη της παρεχόμενης υπηρεσίας, οι γονείς του, οι οποίοι πληρώνουν για αυτή, οι επιχειρήσεις

¹⁷⁶ Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., Broadbent, M. (2003). *Quality in higher education: from monitoring to management*, Quality Assurance in Education, Vol. 11, No. 1, MCB University Press, pp. 5 – 14.

¹⁷⁷ Tito A. Conti (2007). *A history and review of European Quality Award Model*, The TQM Magazine, Vol. 19, No. 2, pp. 112 – 128.

¹⁷⁸ Motwani, J. & Kumar Ash. (1997). *The need for implementing total quality management in education*, International Journal of Education Management, MCB University Press, pp. 131 – 135.

¹⁷⁹ Ζαβλανός Μ. (2017), ό.π.α., σελ. 71.

διότι στηρίζονται στην εκπαίδευση των νέων κι εν κατακλείδι, η κοινωνία στην οποία εντάσσεται ο ακαδημαϊκός πολίτης (Ζαβλανός Μ., 2003¹⁸⁰ & Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P. & Johnson, D.M., 2009¹⁸¹).

3.6. Τα βραβεία της ποιότητας - Η αξιολόγηση των οργανισμών

Η ανάπτυξη κι η διάδοση της αξιολόγησης οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στην αλλαγή έμφασης από την ανάγκη συμμόρφωσης σε συγκεκριμένες προδιαγραφές με τη βοήθεια διεθνών προτύπων, όπως η σειρά ISO 9000, στην ανάγκη για διαρκείς – μικρές ή μεγάλες - βελτιώσεις οι οποίες συμβάλλουν στην απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για την ενθάρρυνση και την ενίσχυση των προσπαθειών των οργανισμών, έχουν καθιερωθεί τα εξής βραβεία της ποιότητας, τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο:

- i. Βραβείο Ποιότητας Deming (Deming Application Prize) στην Ιαπωνία (1951).
- ii. Βραβείο Ποιότητας Baldrige (National Malcolm Baldrige Award) στις ΗΠΑ (1987).
- iii. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award) στην Ευρώπη (1992).

Κατά τον Δερβιτσιώτη Κ. (2005)¹⁸², με αυτό το τρόπο επιδιώκεται ο αναπροσανατολισμός της διοίκησης βάσει των εξής στόχων:

- i. Συνειδητοποίηση της σημασίας της ποιότητας.
- ii. Αναγνώριση και επιβράβευση των επιχειρήσεων που διακρίνονται για τις καλύτερες επιδόσεις τους στην ποιότητα.
- iii. Δημοσιοποίηση και δέουσα προβολή των επιχειρήσεων με αποδοτικές στρατηγικές σε θέματα ποιότητας.

Κάθε ένα από τα προαναφερθέντα βραβεία ποιότητας διακρίνεται από μία συγκεκριμένη φιλοσοφία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος κι αυτό φαίνεται στις διαδικασίες και στα κριτήρια αξιολόγησης. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, επιλέχθηκε να γίνει μία σύντομη αναφορά μόνο στο Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διοίκηση

¹⁸⁰ Ζαβλανός Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, σελ. 86.

¹⁸¹ Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P. & Johnson, D.M. (2009). *Service quality in higher education*, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 20, No. 2, pp. 139 – 152.

¹⁸² Δερβιτσιώτης Κ. (2005), *ό.π.α.*, σελ. 375 – 376.

ποιότητας διότι είναι το πιο σύγχρονο, εφαρμόζεται περισσότερο στο τομέα της εκπαίδευσης και συνοψίζει τους δείκτες των υπολοίπων.

3.6.1. Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διοίκηση ποιότητας

Κατά τη δεκαετία του 1990¹⁸³, οι προσπάθειες των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ξεκίνησαν δειλά να εστιάσουν τη προσοχή τόσο των διοικητικών όσο και των κυβερνητικών αρχών στη Δ.Ο.Π. Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM¹⁸⁴) δημιουργήθηκε με πρωταρχικό στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών οργανισμών. Το EFQM, με περισσότερα από 800 μέλη - επιχειρήσεις κι οργανισμούς - τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα σε 55 χώρες και σε 50 διαφορετικούς κλάδους, διατηρεί σε κάθε κράτος τον Εθνικό Εταίρο (National Partner Organization – NPO)· για την Ελλάδα και την Κύπρο, τον επίσημο ρόλο κατέχει η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.)¹⁸⁵ από το 1999.

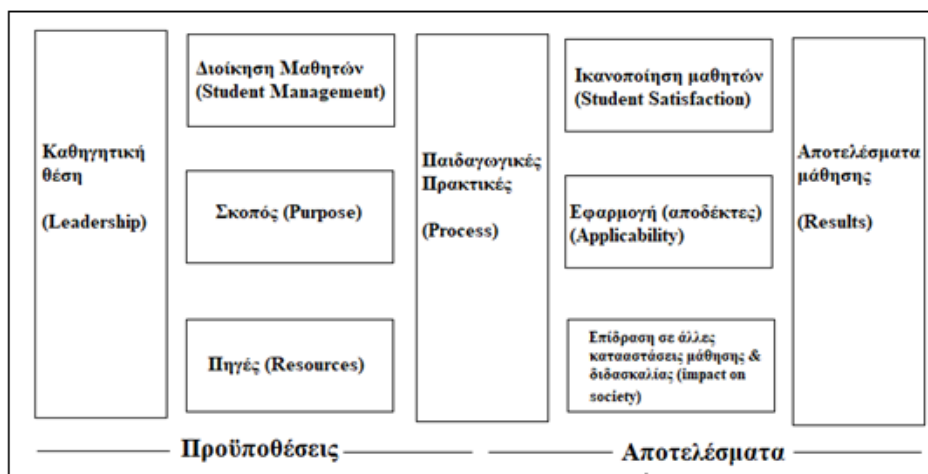
Το EFQM βασίζεται σε ένα σύνολο αξιών κι αρχών, οι οποίες σχετίζονται με την προώθηση με τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την υιοθέτηση μίας κουλτούρας η οποία προάγει την επιχειρηματική αριστεία. Το κύριο εργαλείο του EFQM είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Model).

Το 1993, σε ένα σεμινάριο, το οποίο διεξήχθη στο Aarhus School of Business υπό την αιγίδα του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης της Ποιότητας, έγινε αποδεκτό ότι το EFQM Model δύναται να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία στην εκπαίδευση· στο προαναφερθέν εκπαιδευτικό ίδρυμα έγινε η πρώτη υλοποίησή του. Εδώ, η μάθηση αποτελεί την παρεχόμενη υπηρεσία, η οποία έχει τους φοιτητές ως πελάτες και τους διδάσκοντες ως managers. Για την εφαρμογή του μοντέλου καταγράφονται οι προϋποθέσεις (enablers), δηλαδή η καθηγητική θέση, η διαχείριση των σπουδαστών, ο σκοπός, οι πηγές και οι παιδαγωγικές πρακτικές, ώστε να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (results), δηλαδή η ικανοποίηση των μαθητών, της εφαρμογής, της επίδρασης σε άλλες καταστάσεις διδασκαλίας και των αποτελεσμάτων της μάθησης (Εικόνα 3.3).

¹⁸³ Tito A. Conti (2007), ό.π.α.

¹⁸⁴ Ιστοσελίδα EFQM: <http://www.efqm.org/> (Προσπελάστηκε 17/12/2017)

¹⁸⁵ Ιστοσελίδα της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων: <http://www.eede.gr/> (Προσπελάστηκε 17/12/2017)



Εικόνα 3.3: Το EFQM για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα

Πηγή: Ζαβλανός Μ. (2017), *ό.π.α.*, σελ. 393 (Σχ. 26.2)

Αξίζει να αναφερθεί ότι την ίδια χρονιά (1993), δέκα (10) Πανεπιστήμια της Ευρώπης οργάνωσαν ένα δίκτυο με στόχο τη δημιουργία Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) επί του αντικειμένου της Δ.Ο.Π.· το Πανεπιστήμιο Πειραιώς ήταν το πρώτο εκπαιδευτικό ίδρυμα πανεπιστημιακού τομέα το οποίο προσέφερε, βάσει των σχετικών διατάξεων από το Υπουργείο Παιδείας, ένα ολοκληρωμένο Π.Μ.Σ. δύο χρόνια μετά και συνεχίζεται μέχρι σήμερα με μερικές παραλλαγές¹⁸⁶ εν αντιθέσει με τ' άλλα δύο ιδρύματα της στρατηγικής ομάδας τα οποία δεν προσφέρουν κάτι αντίστοιχο.

Συνοψίζοντας, κάθε οργανισμός γίνεται συχνά αντικείμενο αξιολόγησης από κάθε μέρος που ενδιαφέρεται για τις δράσεις του (stakeholders). Οι βασικές αιτίες για την εν λόγω αξιολόγηση συνδέονται είτε με την επιτακτική ανάγκη για αλλαγές είτε με την επιθυμία υποβολής υποψηφιότητας για ένα εκ των βραβείων ποιότητας.

Καταλήγοντας, κατά τον Δερβιτσιώτη Κ. (2005)¹⁸⁷, η μέθοδος αξιολόγησης ενός οργανισμού διαφέρει ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνουν το οικονομικό και το κοινωνικό περιβάλλον, καθώς και το θεσμικό πλαίσιο. Διακρίνονται τρία βασικά είδη αξιολογήσεων:

- i. Αξιολόγηση από τον ίδιο με δική του πρωτοβουλία (first – party assessment).
- ii. Αξιολόγηση από τον αποδέκτη των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (second – party assessment).

¹⁸⁶ Ιστοσελίδα Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό (Πανεπιστήμιο Πειραιώς): <http://mbatqm.unipi.gr/> (Προσπελάστηκε 17/12/2017)

¹⁸⁷ Δερβιτσιώτης Κ. (2005), *ό.π.α.*, σελ. 384 – 385.

- iii. Αξιολόγηση από έναν τρίτο ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης - γενικής αποδοχής για το κύρος της αξιολόγησης (third – party assessment).

Σε κάθε προσέγγιση εκ των άνωθεν, το αντικείμενο ανάλυσης είναι τα χαρακτηριστικά του οργανισμού τα οποία επηρεάζουν άμεσα τα αποτελέσματα κι αφορούν στα ενδιαφερόμενα μέρη. Έτσι, προσδιορίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα, αναζητούνται οι ευκαιρίες για βελτίωση, προάγεται η συστηματική σκέψη κι η προσπάθεια για συνεχή μάθηση.

3.6.2. Οι μέθοδοι μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών

Η εκπαίδευση αποτελεί μία υπηρεσία· αυτό κάνει πολύπλοκη και δύσκολη τη μέτρησή της. Ειδικότερα, η ποιότητα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση μπορεί να μετρηθεί με τη χρήση πολλών υποδειγμάτων και εργαλείων· αυτά που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι τα εξής:

- i. SERVQUAL

Το SERVQUAL (Service Quality) αποτελεί ένα εκ των δημοφιλέστερων και πρακτικότερων εργαλείων μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών. Το εργαλείο σχεδιάστηκε από τους Berry, Parasuraman και Zeithaml κατά τη δεκαετία του '80¹⁸⁸ και καθορίζει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας μέσα από τις διαφορές μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεών τους περί της απόδοσης. Αποτελείται από 22 στοιχεία αξιολόγησης όπου τα πέντε βασικότερα είναι τα εξής: απτότητα (tangibility), αξιοπιστία (reliability), ανταπόκριση (responsiveness), εγγύηση (assurance), κατανόηση (empathy).

Η βάση του SERVQUAL βρίσκεται στο Μοντέλο των Χασμάτων (Gaps Model) όπου υπάρχουν πέντε κενά (gaps) που περιβάλλουν το γενικότερο κενό μεταξύ των προσδοκιών και των λαμβανόμενων υπηρεσιών.

- ii. SERVPERF

Εν συνεχεία, εξ' αιτίας των ανεπαρκειών του SERVQUAL, εισήχθη μία άλλη προσέγγιση μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, η SERVPERF (Service Performance)¹⁸⁹. Η βασική διαφορά των δύο εργαλείων είναι ότι το SERVPERF στηρίζεται αποκλειστικά στις αντιλήψεις περί της απόδοσης και όχι στη σύγκριση αυτών με τις προσδοκίες.

¹⁸⁸ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of Retailing, Vol. 64, Issue 1, pp. 12 – 40.

¹⁸⁹ Χυτήρης Λ. & Άννινος Λ. (2015), ό.π.α., σελ. 176.

iii. Σταθμισμένο SERVQUAL & Σταθμισμένο SERVPERF

Ένα εναλλακτικό εργαλείο υποθέτει ότι οι φοιτητές δύνανται να χρησιμοποιούν ποικίλα κριτήρια για την αξιολόγησή τους τα οποία διαφέρουν βάσει σημαντικότητας. Για να εφαρμοστεί ορθά το εργαλείο, απαιτείται η καταγραφή των εξεταζόμενων στοιχείων, των αντίστοιχων επιπέδων σημαντικότητας κι έπειτα η αποτύπωση των αντιλήψεων των φοιτητών για την πραγματική απόδοση κάθε στοιχείου. Συνεπώς, υπολογίζοντας βάσει αυξημένης βαρύτητας τη σημαντικότητα αναπτύχθηκαν το Σταθμισμένο SERVQUAL (Importance – weighted SERVQUAL) και το Σταθμισμένο SERVPERF (Importance – weighted SERVPERF)¹⁹⁰.

iv. SERVOR

Το SERVOR (Service Orientation) προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στην εξυπηρέτηση. Το υπόδειγμα δίνει μία δομημένη προσέγγιση των εξής τεσσάρων διαστάσεων: α) ηγεσία, β) αλληλεπίδραση πελάτη – οργανισμού, γ) διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και δ) σύστημα υπηρεσίας. Όμως, δεν μπορεί να θεωρηθεί ολοκληρωμένο διότι δεν λαμβάνει υπόψη σημαντικά στοιχεία για την αριστεία στις υπηρεσίες¹⁹¹.

v. HEDPERF

Το HEDPERF (Higher Education Performance) είναι ένα εργαλείο το οποίο αναπτύχθηκε πρόσφατα και περιλαμβάνει ένα σύνολο 41 στοιχείων. Αυτό στοχεύει στην εξέταση τόσο των ακαδημαϊκών συστατικών όσο και των εξής πτυχών των υπηρεσιών ενός ιδρύματος: μη ακαδημαϊκή, ακαδημαϊκή, φήμη/ κύρος, πρόσβαση, πρόγραμμα σπουδών¹⁹².

vi. CEQ

Το CEQ (Course Experience Questionnaire) είναι ένα δημοφιλές εργαλείο στο τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ειδικά στην Αυστραλία) το οποίο αξιολογεί τις αντιλήψεις των φοιτητών σχετικά με τη διδασκαλία και τη μάθηση¹⁹³.

¹⁹⁰ Oliveira – Brochado Ana, Rui Cunha Marques (2009). *Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education*, Quality Assurance in Education, Vol. 17, Issue 2, pp. 174 – 190.

¹⁹¹ Χυτήρης Λ. & Άννινος Λ. (2015), ό.π.α., σελ. 173.

¹⁹² Firdaus Abdullah (2006). *Measuring service quality in higher education: HEDPERF versus SERVPERF*, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 24, Issue 1, pp. 31 – 47.

¹⁹³ Talukdar, J., Aspland, T. & Datta, P. (2013). *Australian higher education and the Course Experience Questionnaire*, Australian Universities Review, Vol. 55, Issue 1, pp. 27 – 35.

Συμπερασματικά, είναι φανερό ότι ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών, ο οποίος στοχεύει στην αριστεία χρειάζεται κατάλληλη ηγεσία που θα διαμορφώνει ένα όραμα εξειδικευμένο σε επιμέρους στόχους, η επίτευξη των οποίων θα γίνεται με τη σωστή στρατηγική. Τέλος, η ηγεσία οφείλει να προάγει την επικοινωνία και την κυκλοφορία της γνώσης ώστε να διαμορφώνεται σταδιακά μία κουλτούρα με βάση τη Δ.Ο.Π..

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση

1. Silbiger S. (1998). *MBA 10 ημερών*, μετάφραση: Α. Ίκκος, Εκδόσεις Κριτική.
2. Δερβιτσιώτης Κ. & Λαγοδήμος Αθ. (2007). *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων: Ανάλυση, Βελτίωση, Στρατηγικές*, Έκδοση Οικονομική Βιβλιοθήκη.
3. Δερβιτσιώτης Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2^η Έκδοση, Έκδοση Οικονομική Βιβλιοθήκη.
4. Ζαβλανός Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
5. Ζαβλανός Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
6. Ζαβλανός Μ. (2017). *Η ποιότητα στη διδασκαλία, στη μάθηση και στη διοίκηση*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
7. Κέφης Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική.
8. Λιαρμακόπουλος Λ. (1998). *Διοίκηση παραγωγής*, 4η Ανατύπωση, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα – Πάτρα.
9. Μπινιώρης Σ. (2009). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Πασχαλίδη Π.Χ.
10. Μποχώρης Γ. (2016). *Βασικές διαστάσεις ποιότητας (προϊόντα & υπηρεσίες)*, Σημειώσεις στο μάθημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του ΠΜΣ MBA – TQM Int. του Παν. Πειραιώς.
11. Χυτήρης Α. & Αννινος Α. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

Ξενόγλωσση

1. Abbott L. (1955). *Quality and Competition*, Columbia University Press, New York.
2. Barrie G. Dale (1994). *Managing Quality*, Prentice Hall Europe.
3. Bohoris G. A. (1995). *A comparative assessment of some major quality awards*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No 7.
4. Broh R. A. (1982). *Managing quality for higher profits* McGraw – Hill, New York.
5. Campanell J. & Corcoran F. J. (1983). *Principles of quality costs*, Quality Progress, p. 21.
6. Crosby P. B. (1979). *Quality is Free*, McGraw – Hill, New York.
7. Crosby P.B. (1979), *Quality is free*, The New American Library.
8. Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., Broadbent, M. (2003). *Quality in higher education: from monitoring to management*, Quality Assurance in Education, Vol. 11, No. 1, MCB University Press, pp. 5 – 14.
9. Dale B.G. & Plunkett J.J. (1991). *Quality productivity and competitive position*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Massachusetts, USA.
10. Deming W. E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge MA: MIT Center of Advanced Engineering Study.
11. Doherty T. L. & Horne T. (2002). *Managing public services: implementing changes – A thoughtful approach*, London and NY, Taylor and Francis Group (Routledge).
12. Drucker P.F. (1985). *The discipline of innovation*, Harvard Business Review
13. Feigenbaum A.V. (1991). *Total Quality Control*, 3rd Edition, McGraw – Hill.
14. Firdaus Abdullah (2006). *Measuring service quality in higher education: HEDPERF versus SERVPERF*, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 24, Issue 1, pp. 31 – 47.
15. Garvin D. A. (1984). *What does “product quality” really mean?*, Harvard University, Sloan School of Management, Fall.
16. Ishikawa K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ.
17. Juran J.M. (1974). *Quality Control Handbook*, McGraw – Hill, NY.
18. Klefsjo B. (2003). *Total Quality Management*, Encyclopedia of Information Systems, Vol. 4, Elsevier.
19. Maull R., Brown P., Cliffe R. (2001). *Organizational Culture and Quality Improvement*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No 3.

20. Motwani, J. & Kumar Ash. (1997). *The need for implementing total quality management in education*, International Journal of Education Management, MCB University Press, pp. 131 – 135.
21. Oliveira – Brochado Ana, Rui Cunha Marques (2009). *Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education*, Quality Assurance in Education, Vol. 17, Issue 2, pp. 174 – 190.
22. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of Retailing, Vol. 64, Issue 1, pp. 12 – 40.
23. Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P. & Johnson, D.M. (2009). *Service quality in higher education*, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 20, No. 2, pp. 139 – 152.
24. Saylor J. H. (1992). *TQM: Field Manual*, McGraw – Hill, NY.
25. Schindler, L., Puls – Elvidge, S., Welzant, H., Crawford, L. (2015). *Definitions of quality in higher education: a synthesis of the literature*, Higher Learning Research Communications, Vol. 5, No. 3, pp. 3 – 13.
26. Taguchi G. (1986). *Introduction to quality engineering*, Uni pub/Kraus International Publications, White Plains, NY, USA.
27. Talukdar, J., Aspland, T. & Datta, P. (2013). *Australian higher education and the Course Experience Questionnaire*, Australian Universities Review, Vol. 55, Issue 1, pp. 27 – 35.
28. Tito A. Conti (2007). *A history and review of European Quality Award Model*, The TQM Magazine, Vol. 19, No. 2, pp. 112 – 128.
29. Tobin L.M. (1990). *The New Quality Landscape: Total Quality Management*, Journal of System Management, Vol. 41, No 11.
30. Tozawa, Bunji; Japan Human Relations Association (1995). *The improvement engine: creativity and innovation through employee involvement: The Kaizen teian system*, Productivity Press.
31. Zairi M. (1991). *Total Quality Management for Engineers*, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, UK.

Ηλεκτρονικοί Τόποι

1. Ιστοσελίδα EFQM: <http://www.efqm.org/>
2. Ιστοσελίδα της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων: <http://www.eede.gr/>
3. Ιστοσελίδα Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό (Πανεπιστήμιο Πειραιώς): <http://mbatqm.unipi.gr/>

Μέρος Β΄: **Πρακτική Τεκμηρίωση**

Κεφάλαιο 4^ο: Εφαρμογή Εργαλείων Στρατηγικού Management

4.1. Η εφαρμογή του στρατηγικού management

Στη πρώτη ενότητα του Μέρους Β' γίνεται μελέτη της εφαρμογής των κύριων μοντέλων κι υποδειγμάτων του στρατηγικού management στη στρατηγική ομάδα που εμπεριέχει τα τρία ελληνικά πανεπιστήμια τα οποία εξειδικεύονται στους τομείς της οικονομίας και διοίκησης των επιχειρήσεων (Business Schools): το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Ο.Π.Α.), το Πανεπιστήμιο Πειραιώς (ΠΑ.ΠΕΙ.) και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (ΠΑ.ΜΑΚ.).

Είναι γεγονός ότι όλες οι μονάδες του εκπαιδευτικού συστήματος, ειδικά τα συγκεκριμένα ιδρύματα, λόγω των γνωστικών πεδίων που αναπτύσσουν, υφίστανται πολλές πιέσεις, εξαιτίας των νέων τεχνολογιών, των συνεχόμενων εξελίξεων κι ερευνών, της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και της αύξησης του κόστους ζωής (Pashiardis, 1997¹⁹⁴, Tsiakkiros & Pashiardis, 2002¹⁹⁵, Pashiardis, 2004¹⁹⁶). Συνεπώς, ο επαναπροσδιορισμός της κατεύθυνσης και της πορείας του εξεταζόμενου κλάδου καθίσταται αναγκαίος (Collis D., 1999¹⁹⁷, Hoy & Miskel, 2013¹⁹⁸).

Το Υπουργείο Παιδείας και τα όργανα της διοίκησης των ιδρυμάτων είναι οι πρώτοι οι οποίοι πρέπει να θέσουν τις βάσεις για το σχεδιασμό των τροποποιήσεων (Kotler P. & Murphy P., 1981¹⁹⁹, Baile, 1998²⁰⁰). Ωστόσο, απαιτείται μακροπρόθεσμη προσέγγιση στον εν λόγω στρατηγικό σχεδιασμό, όπου το κάθε ίδρυμα θα ξεκινήσει από την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και των διαθέσιμων πόρων (McCuskey, 2003²⁰¹, Tsiakkiros & Pashiardis, 2002²⁰²). Αυτές οι ενέργειες θα

¹⁹⁴ Pashiardis, P. (1997). *Higher Education in Cyprus: facts, issues, dilemmas and solutions*, Higher Education in Europe, Vol. 22, No. 2, pp. 183 – 192.

¹⁹⁵ Tsiakkiros, A. & Pashiardis, P. (2002). *Strategic planning and education: the case of Cyprus*, The International Journal of Educational Management, Vol. 16, No. 1, pp. 6- 17.

¹⁹⁶ Pashiardis, P. (2004). *Democracy and Leadership in Educational System of Cyprus*, Journal of Educational Administration, Vol. 42, No. 2, pp. 656 – 668.

¹⁹⁷ Collis D.J. (1999). *When industries change; scenarios for higher education στο Exploring the future of higher education*, Forum for the future of higher education, NY, pp. 47 – 70.

¹⁹⁸ Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: theory, research and practice*, 9th Edition, McGraw – Hill, New York, Inc.

¹⁹⁹ Kotler, Ph. & Murphy P.E. (1981). *Strategic planning for higher education*, Journal of Higher Education, Vol. 52, No. 5, pp. 470 – 489.

²⁰⁰ Baile, K. (1998). *A study of strategic planning in federal organizations*, Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia.

²⁰¹ McCuskey, B.M. (2003). *The future of the university housing profession and implications for practitioners: a delphi study*, Doctoral Dissertation, West Virginia University, Morgantown.

²⁰² Tsiakkiros, A. & Pashiardis, P. (2002), ό.π.α.

αποτελέσουν τη βάση για τη δημιουργία των νέων σκοπών και τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής. Με αυτό το τρόπο, κατά τους Kotler P. & Murphy P. (1981)²⁰³, καθώς και με τη συμβολή των Πρυτανικών Αρχών, των Κοσμητόρων των Σχολών, των Προέδρων των Τμημάτων θα γίνουν βήματα προς την επιθυμητή κατεύθυνση – βελτίωση.

Κατά την Lumby J. (1999)²⁰⁴, το στρατηγικό management δύναται να αποφέρει πολλά θετικά στοιχεία στα ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπως τη δημιουργία ενός πλαισίου που καθορίζει την κατεύθυνση την οποία πρέπει να ακολουθήσει το καθένα για να επιτύχει στο μέλλον, την υιοθέτηση ενός μοντέλου για την επίτευξη του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος, μίας κουλτούρας, όπου όλα τα ιδρύματα της περιφέρειας θα μπορούν να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος βοηθάει στην αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων, δύναται να εφαρμοστεί στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, όπως σε οποιαδήποτε άλλη μονάδα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στα εξεταζόμενα ελληνικά πανεπιστήμια δεν υφίσταται ρητά διατυπωμένη στρατηγική, η οποία να προβλέπει τους τρόπους ανάπτυξης και κατανομής των πόρων τους. Βέβαια, είναι γνωστό ότι η εφαρμογή του στρατηγικού management αποτελεί μία δομημένη προσέγγιση για τη μελλοντική επιβίωση των ιδρυμάτων, δύναται να συμβάλει στην επιστημονική υπεροχή, την αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, αν και πρέπει να παρακολουθείται επισταμένως, να επικαιροποιείται και να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Βάσει της βιβλιογραφίας, το στρατηγικό management των ιδρυμάτων της ανώτερης εκπαίδευσης πρέπει να οργανώνεται ως εξής:

- Αποτύπωση της εκπαιδευτικής μονάδας: *Ποιοι είμαστε ως ίδρυμα;*
- Καταγραφή των σκοπών και των στόχων: *Πού θέλουμε να πάμε;*
- Παρουσίαση των δράσεων και των χρονοδιαγραμμάτων: *Πώς μπορούμε να πάμε εκεί;*
- Διενέργεια της αξιολόγησης και του ελέγχου: *Πώς θα δούμε εάν τα καταφέραμε;*

Τέλος, έχοντας ως πρωταρχικό στόχο την αριστεία σε κάθε τομέα, την προσέλκυση άριστων φοιτητών και αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού, την προώθηση καινοτομικών

²⁰³ Kotler, Ph. & Murphy P.E. (1981), ό.π.α.

²⁰⁴ Lumby, J. (1999). *Strategic planning in further education – the business of values*, Educational Management & Administration, Vol. 27, No. 1, pp. 71 – 83.

δράσεων, μεθόδων διδασκαλίας κι έρευνας, πρέπει να γίνονται προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης τόσο σε εθνικό όσο και διεθνές πλαίσιο. Οι εν λόγω ενέργειες αναπτύσσονται στα εξής στάδια:

- Παρουσίαση της αποστολής της εκπαιδευτικής μονάδας βάσει του θεσμικού πλαισίου.
- Καθορισμός του κύριου στόχου του ιδρύματος.
- Επισήμανση κι ιεράρχηση των στρατηγικών επιλογών.
- Κατάρτιση οικονομικού προγραμματισμού βάσει των επιλογών.
- Έλεγχος και αξιολόγηση του έργου του ιδρύματος.
- Ανατροφοδότηση βάσει των πορισμάτων της αξιολόγησης.

4.1.1. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

4.1.1.1. Η ανάλυση PEST

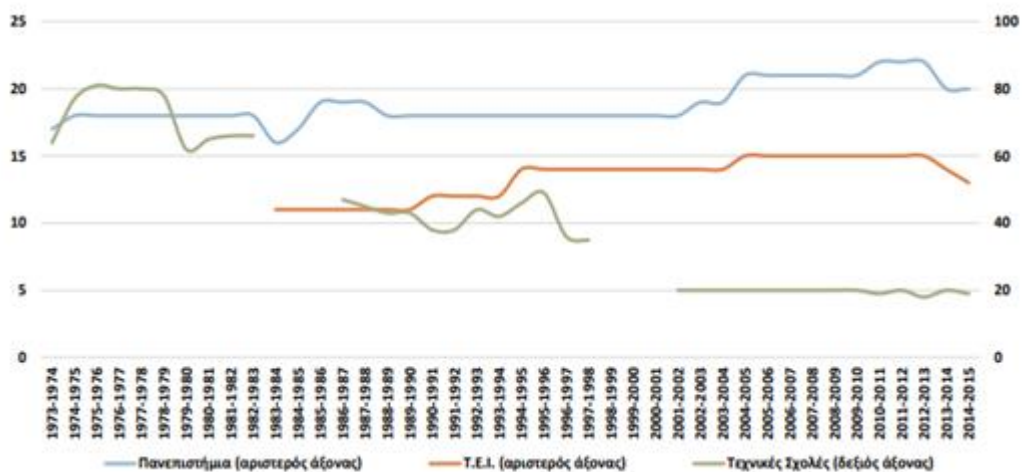
Το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις και την επίδοσή του. Αυτό διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο – περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα όλους τους οργανισμούς – εν προκειμένω, όλα τα ελληνικά εκπαιδευτικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης – και στο άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικρο – περιβάλλον, το οποίο έχει επίδραση μόνο σε ένα συγκεκριμένο κλάδο – εδώ, στο Ο.Π.Α., στο ΠΑ.ΠΕΙ. και στο ΠΑ.ΜΑΚ.

Βάσει της βιβλιογραφίας, όπως αναφέρθηκε και στο Μέρος Α', η ανάλυση PEST, δηλαδή η μεθοδολογία για την ανίχνευση του μακρο – περιβάλλοντος, εμπεριέχει παράγοντες, οι οποίοι κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες: α) πολιτικοί (political), β) οικονομικοί (economic), γ) κοινωνικό-πολιτιστικοί (sociocultural) και δ) τεχνολογικοί (technological).

Ξεκινώντας από το πολιτικό περιβάλλον, επισημαίνεται ότι αναφέρεται στην εθνική στρατηγική για τη παιδεία, τη διά βίου μάθηση και το γενικότερο πλαίσιο, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι εκπαιδευτικές μονάδες. Ακόμη, το εν λόγω περιβάλλον αφορά στη στάση την οποία έχει η εκλεγμένη κυβέρνηση έναντι των προαναφερθέντων και στην ικανότητα ανταπόκρισης του εκπαιδευτικού συστήματος στις απαιτήσεις του συνεχώς εξελισσόμενου κοινωνικού κι οικονομικού περιβάλλοντος – αγορά εργασίας. Με άλλα λόγια, η θεσμική κάλυψη της Πρακτικής Άσκησης, η επέκταση του θεσμού των Γραφείων Διασύνδεσης και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού, η προώθηση της επιχειρηματικής δράσης των νέων και της εξοικείωσής τους σε θέματα έρευνας και

τεχνολογίας, είναι ζητήματα τα οποία εντάσσονται στο εξεταζόμενο περιβάλλον. Τέλος, εδώ εμπίπτουν οι κανονισμοί κι οι νόμοι σε συνδυασμό με τη δράση του Υπουργείου Παιδείας, το πολιτικό καθεστώς κι η μορφή της κυβέρνησης σε εθνικό επίπεδο, η αυτοδιοίκηση σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο κι η σχέση με τους διεθνείς οργανισμούς.

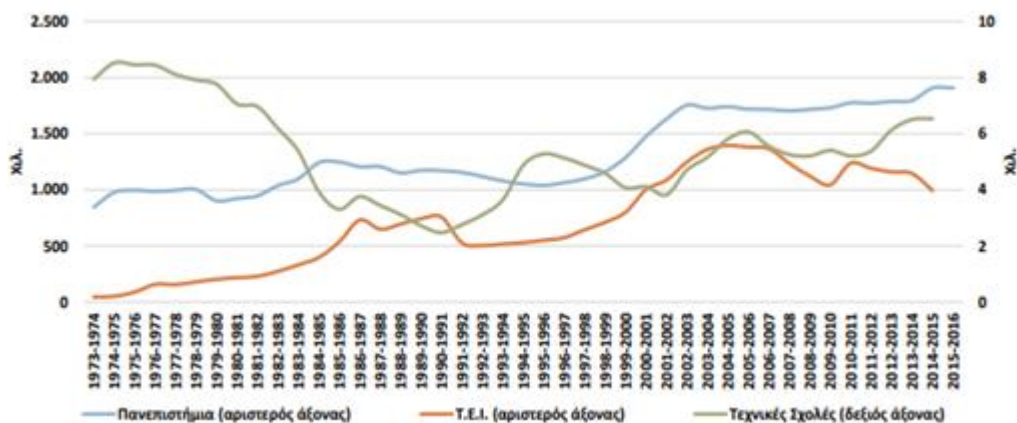
Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Στο οικονομικό περιβάλλον της ελληνικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης περιλαμβάνονται κυρίως ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας και τα επίπεδα της ανεργίας, οι χαμηλές επενδύσεις (υποχρηματοδότηση) στο τομέα της παιδείας κι η απορρόφηση κονδυλίων χωρίς ενιαίο προγραμματισμό.



Εικόνα 4.1: Εξέλιξη αριθμού εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, 1973 - 2015

Πηγή: IOBE (2017). Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα: Επιπτώσεις της κρίσης και προκλήσεις, διάγραμμα 3.1, σελ. 57.

Μία αναφορά στη χρηματοδότηση των ιδρυμάτων έγινε στο Μέρος Α' της εργασίας, αλλά αξίζει να τονισθεί ότι, ενώ αυξάνονται τόσο οι Σχολές όσο και τα Τμήματα από το 1973 (Εικόνα 4.1.) και παρατηρείται, εξίσου, αξιοσημείωτη αύξηση των φοιτητών – κυρίως - στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Εικόνα 4.2), δεν σημειώνεται μεταβολή προς την ίδια κατεύθυνση στις κρατικές δαπάνες για την υποστήριξή τους.

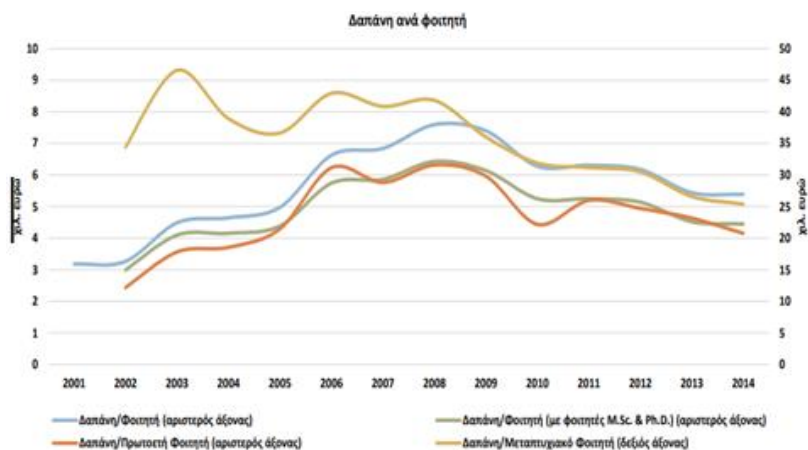


Εικόνα 4.2: Εξέλιξη αριθμού φοιτητών, 1973 - 2016

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 3.3, σελ. 58.

Πιο συγκεκριμένα, μετά από τη μεγάλη αύξηση, την περίοδο 2001 – 2009 (+150%), η συνολική χρηματοδότηση της τριτοβάθμιας μειώθηκε σημαντικά την επόμενη περίοδο 2010 – 2014 (-24%). Η εν λόγω μείωση είναι μικρότερη της αντίστοιχης του συνόλου της γενικής κυβέρνησης μετά το 2010 (-31%), αλλά μεγαλύτερη από την αντίστοιχη του συνόλου της εκπαίδευσης (-20%). Οι λειτουργικές δαπάνες μειώθηκαν κατά 66%, οι δαπάνες προσωπικού μειώθηκαν κατά 20%, τα ίδια έσοδα του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ) αυξήθηκαν κατά 47%.

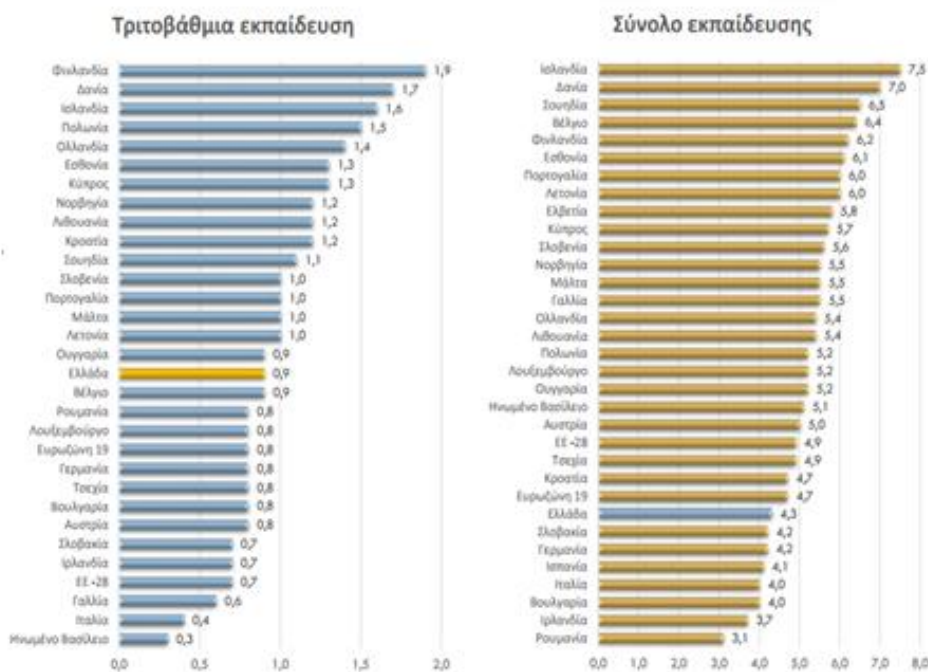
Η προαναφερθείσα διεύρυνση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επέφερε αύξηση των δαπανών, αφού το 2001 κατεγράφησαν δαπάνες ύψους €878 εκατομμυρίων, το 2008 ανήλθαν σε €2.2 δισεκατομμύρια και το 2014 είχαν περιοριστεί σε €1.6 δισεκατομμύρια. Την περίοδο 2008 – 2014, η δαπάνη ανά φοιτητή μειώθηκε από τις €7.6 χιλιάδες στις €5.4 χιλιάδες (Εικόνα 4.3).



Εικόνα 4.3: Δαπάνη ανά φοιτητή, ανά πρωτοετή φοιτητή, ανά μεταπτυχιακό φοιτητή κι ανά φοιτητή συμπεριλαμβανομένων και των μεταπτυχιακών φοιτητών επιπέδου master και διδακτορικού στη τριτοβάθμια εκπαίδευση, 2001 - 2014

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 3.77, σελ. 159.

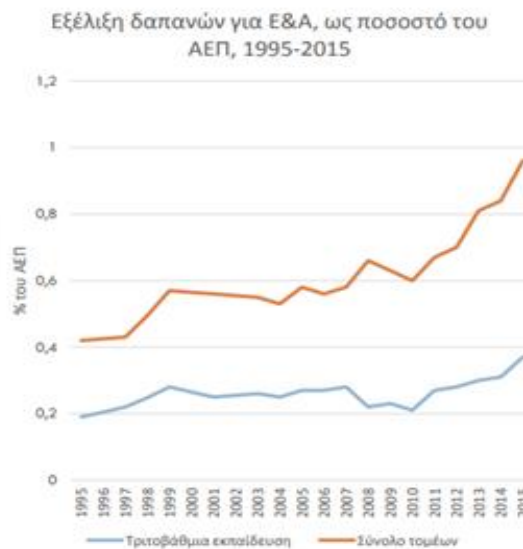
Παρά τις περικοπές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ως ποσοστό του ΑΕΠ, η συνολική δαπάνη στην Ελλάδα κατατάσσεται το 2015 ελαφρώς πάνω από το μέσο όσο της Ε.Ε. – σε αυτό συνέβαλε και η μεγάλη μείωση του ΑΕΠ (Εικόνα 4.4.).



Εικόνα 4.4: Συνολική δαπάνη τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και συνόλου εκπαίδευσης ως ποσοστού του ΑΕΠ στις χώρες της Ευρώπης, 2015

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 4.1, σελ. 177.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η οικονομική κρίση είχε σημαντικές επιπτώσεις στις ερευνητικές δράσεις των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων λόγω μείωσης των διαθέσιμων πόρων. Ωστόσο, από το 2015 καταγράφεται μια αντιστροφή, αφού οι δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A), ως ποσοστό του ΑΕΠ, έχουν επιστρέψει σε ανοδική πορεία φτάνοντας το 0.96% του ΑΕΠ. (Εικόνα 4.5)

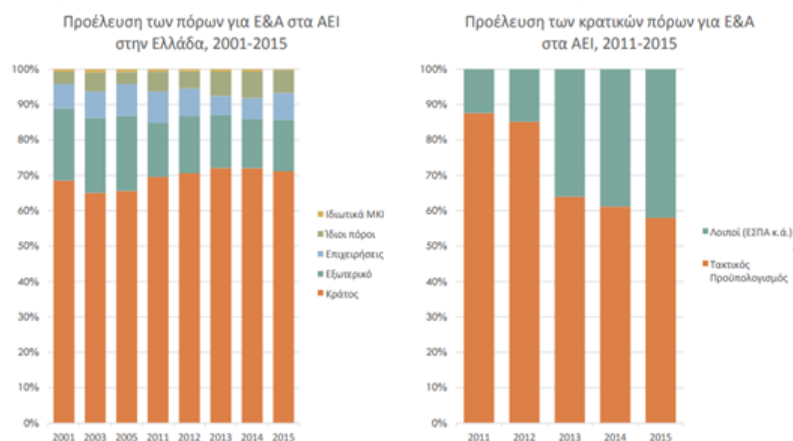


Εικόνα 4.5: Εξέλιξη δαπανών για E&A ως ποσοστό του ΑΕΠ, 1995 - 2015

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 5.3, σελ. 199.

Βέβαια, η Ελλάδα συνεχίζει να υστερεί (0.28% του ΑΕΠ) από τον μέσο όρο της Ε.Ε. (1.3% του ΑΕΠ), το 2014, στον εν λόγω τομέα.

Κι ενώ διαφαίνεται σημαντική πτώση της χρηματοδότησης της έρευνας στα ελληνικά εκπαιδευτικά ιδρύματα από τον τακτικό προϋπολογισμό, υπάρχουν απευθείας πόροι από το εξωτερικό, λ.χ. από το Εθνικό Συμβούλιο Ποιότητας για την Ανάπτυξη (ΕΣΠΑ), γεγονός που συνεπάγεται διακυμάνσεις σε αυτή, χωρίς φανερή τάση (Εικόνα 4.6).

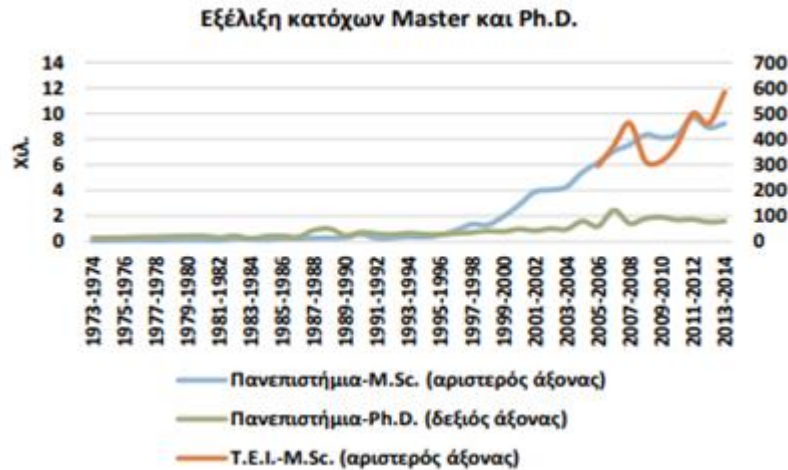


Εικόνα 4.6: Προέλευση των πόρων για E&A στα ΑΕΙ, 2001 – 2015

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διαγράμματα 5.7, 5.8., 5.9, σελ. 203 - 4.

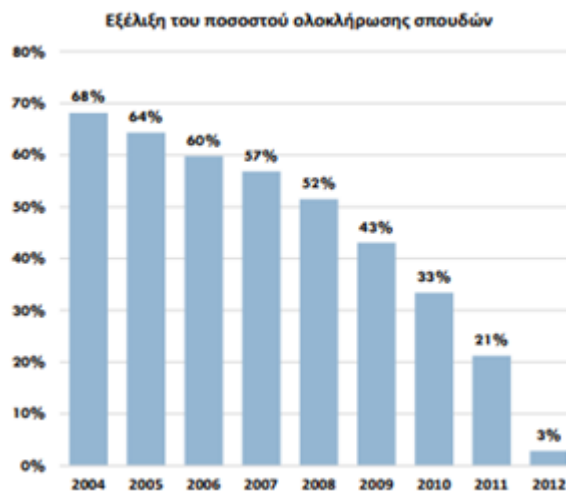
Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των ιδανικών κι άλλων χαρακτηριστικών, τα οποία διακρίνουν το σύνολο των εμπλεκόμενων με αυτή. Στοιχεία, όπως το μορφωτικό επίπεδο, ο τρόπος ζωής των ανθρώπων, οι δημογραφικές τάσεις κι οι συνθήκες στην αγορά εργασίας, πρέπει να εξετάζονται στο ίδιο πλαίσιο. Επιπλέον, σημειώνεται πως το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον πρέπει να αναλύεται διεξοδικά, διότι ο φορέας πρέπει να προσαρμόζεται στις μεταβολές του κοινωνικού περιβάλλοντος, ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων.

Για παράδειγμα, από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 ο αριθμός των κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος αυξήθηκε περίπου κατά 6 - 7 φορές (Εικόνα 4.7) κι ειδικά στους τομείς της διοίκησης των επιχειρήσεων, της νομικής, των κοινωνικών και των θετικών επιστημών, φαινόμενο που καταδεικνύει ένα υψηλό επίπεδο της μόρφωσης του κοινωνικού συνόλου. Όμως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το ποσοστό (έγκαιρης) ολοκλήρωσης των σπουδών μειώνεται αισθητά όσο περνάνε τα χρόνια κι αυτό πιθανότατα οφείλεται σε οικονομικούς λόγους.



Εικόνα 4.7: Εξέλιξη αριθμού κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών, 1973 – 2014

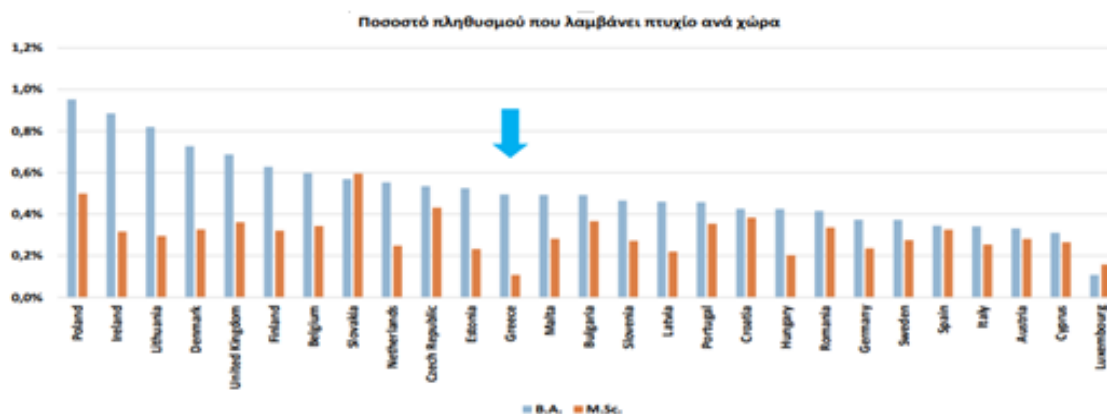
Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διαγράμματα 3.24 και 3.27 σελ. 82 και 85, αντίστοιχα.



Εικόνα 4.8: Εξέλιξη του ποσοστού ολοκλήρωσης σπουδών, 2004 – 2012 (7 πανεπιστήμια)

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 3.16, σελ. 73.

Η Εικόνα 4.8. παρουσιάζει τα στοιχεία διαγραμματικά, τα οποία παραχωρήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (κ.ε. IOBE) από το επτά (7) ελληνικά ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας: το Ο.Π.Α., το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, το Ιόνιο Πανεπιστήμιο, το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και το Πολυτεχνείο Κρήτης. Συμπληρωματικά με αυτό και σε σύγκριση με τις χώρες της Ε.Ε. – 28, η Ελλάδα βρίσκεται λίγο παραπάνω από τη μέση της κατάταξης διότι μεγάλο μέρος του πληθυσμού της λαμβάνει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Εικόνα 4.9).



Εικόνα 4.9: Ποσοστό πληθυσμού χωρών ΕΕ – 28 που έλαβαν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κατά επίπεδο σπουδών, 2014

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 3.76, σελ. 147.

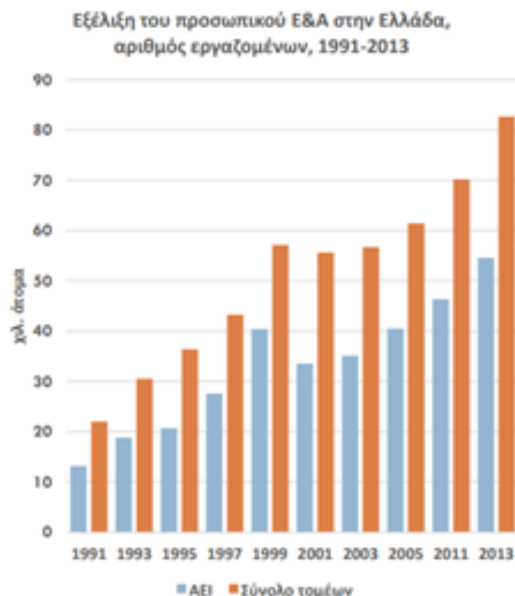
Μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης, παρατηρείται σημαντική μείωση, όπως φαίνεται στην Εικόνα 4.10, τόσο στους εκπαιδευόμενους όσο και στο διδακτικό προσωπικό των ιδρυμάτων· σήμερα, η πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού (69% των διδασκόντων είναι άνδρες) απασχολούνται στους τομείς της υγείας, της μηχανικής και των κατασκευών, των τεχνικών και των ανθρωπιστικών επιστημών.



Εικόνα 4.10: Εξέλιξη αριθμού διδακτικού προσωπικού πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, 1973 - 2016

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 3.18, σελ. 75.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα έχει από τα πιο υψηλά ποσοστά απασχόλησης ερευνητικού προσωπικού παγκοσμίως και το ποσοστό των ερευνητών είναι περισσότερο στην τεχνολογία παρά στις φυσικές επιστήμες. Η Εικόνα 4.11 παρουσιάζει τη συνεχόμενη αύξηση του προσωπικού στην χώρα σε απόλυτο αριθμό εργαζομένων.



Εικόνα 4.11: Εξέλιξη του προσωπικού E&A στην Ελλάδα, 1991 - 2013

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 5.18, σελ. 211.

Πέραν των παραπάνω, κρίνεται σκόπιμο να γίνει ιδιαίτερη μνεία στα επιστημονικά πεδία των οικονομικών, της διοίκησης των επιχειρήσεων, των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής, διότι το Ο.Π.Α., το ΠΑ.ΠΕΙ. και το ΠΑ.ΜΑΚ. δραστηριοποιούνται σε αυτά.

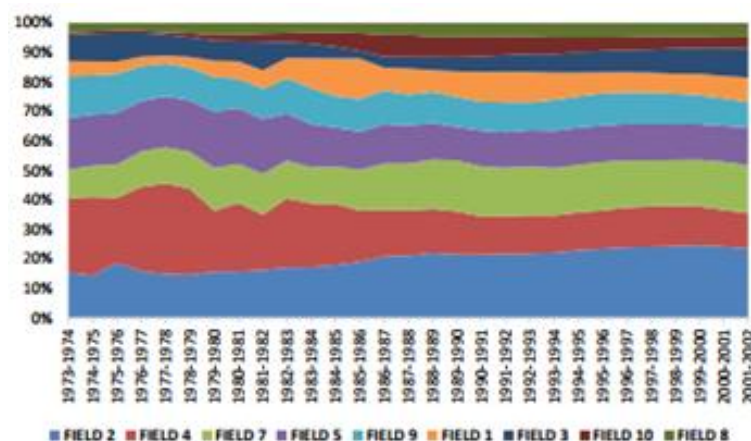
Σύμφωνα με την ταξινόμηση της εκπαίδευσης με το επίπεδο ISCED, τα επιστημονικά πεδία χωρίζονται ως εξής²⁰⁵:

- Το πεδίο 1 (field 1) αφορά στην εκπαίδευση κι εμπεριέχει αποκλειστικά τις σχολές των νηπιαγωγών και των δασκάλων.
- Το πεδίο 2 (field 2) αφορά στις τέχνες και τις ανθρωπιστικές επιστήμες κι εμπεριέχει τις καλές τέχνες, τη μουσική, τη θεολογία, την ιστορία και την αρχαιολογία, τη φιλοσοφία και τη φιλολογία.
- Το πεδίο 3 (field 3) αφορά στις κοινωνικές επιστήμες, τη δημοσιογραφία και την ενημέρωση κι εμπεριέχει τα οικονομικά, τις πολιτικές επιστήμες, τη ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τη δημοσιογραφία και την κοινωνιολογία.
- Το πεδίο 4 (field 4) αφορά στη νομική και τη διοίκηση των επιχειρήσεων και περιλαμβάνει τη λογιστική, τη φορολογία και τα χρηματοοικονομικά, τη τραπεζική και την ασφαλιστική, τη διαφήμιση και το marketing.

²⁰⁵ IOBE (2017), ό.π.α., Πίνακας 3.1, σελ. 54.

- Το πεδίο 5 (field 5) αφορά στα μαθηματικά και τη στατιστική, τη βιολογία και τη βιοχημεία, τις περιβαλλοντικές επιστήμες, τη χημεία και τη φυσική.
- Το πεδίο 6 (field 6) αφορά στις τεχνολογίες των πληροφοριών και της επικοινωνίας κι έχει να κάνει με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, το σχεδιασμό και τη διαχείριση των βάσεων δεδομένων και των δικτύων, την ανάπτυξη λογισμικού και των λοιπών εφαρμογών.
- Το πεδίο 7 (field 7) αφορά στα μηχανολογικά και τα κατασκευαστικά, δηλαδή εντάσσονται οι χημικοί μηχανικοί, οι μηχανικοί του περιβάλλοντος, οι πολιτικοί μηχανικοί, οι αρχιτέκτονες μηχανικοί, οι ηλεκτρολόγοι μηχανικοί, οι μηχανικοί μεταλλείων κι υπολογιστών.
- Το πεδίο 8 (field 8) αναφέρεται στη γεωργία, δηλαδή τη φυτική και κτηνοτροφική παραγωγή, τη δασοκομία και την κηπουρική, την αλιεία και την κτηνιατρική.
- Το πεδίο 9 (field 9) εξετάζει μόνο τις επιστήμες της υγείας (ιατρική, οδοντιατρική, φαρμακευτική, νοσηλευτική).
- Το πεδίο 10 (field 10) εμπεριέχει ό,τι έχει να κάνει με παροχή υπηρεσιών ομορφιάς, εστίασης, ασφάλειας, μεταφορών.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας η προσοχή και το ενδιαφέρον εστιάζονται στα πεδία 3, 4, 6, αν και εμπεριέχουν τομείς, οι οποίοι άμεσα δεν αφορούν την ανάλυση, αλλά μπορεί να γίνει μία γενική προσέγγιση.



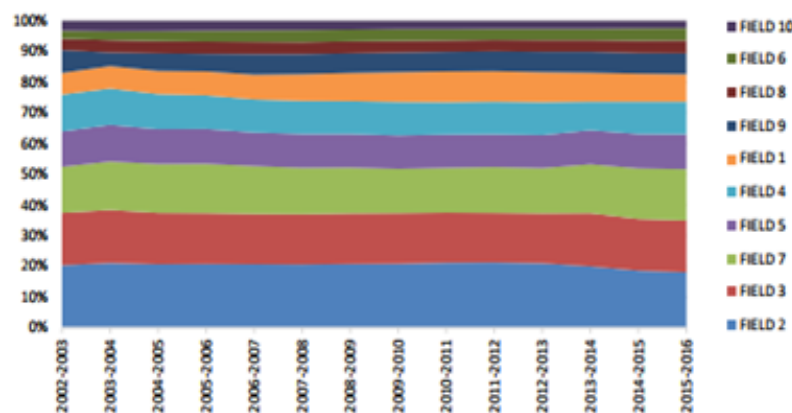
Εικόνα 4.12: Εξέλιξη κατανομής φοιτητών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων ανά τομέα, 1973 - 2002

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 3.4, σελ. 59.

Στην Εικόνα 4.12 παρουσιάζεται η εξέλιξη (1973 – 2002) της κατανομής των φοιτητών στα πανεπιστημιακά ιδρύματα ανά τομέα.

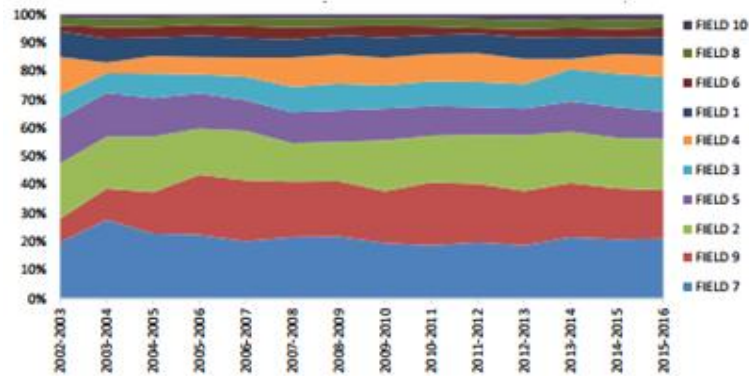
Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό φοιτητών έχει το πεδίο 4 αν και καταγράφηκε μεγάλη μείωση, αφού κατά το ακαδημαϊκό έτος 1973 – 74 οι εγγεγραμμένοι φοιτητές αντιστοιχούσαν στο 25.2% του συνόλου και το 2001 – 2002 είχαν μειωθεί στο 12%. Αντίθετα, στο πεδίο 3 το ποσοστό των φοιτητών ήταν στο 8.8% κατά το 1973 – 74 κι αυξήθηκε στο 10% το 2001 – 2002.

Προχωρώντας στην ανάλυση των δεδομένων για την περίοδο 2002 – 2016 (Εικόνα 4.13) παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των φοιτητών βρίσκεται στο πεδίο 2, με μικρή μείωση, αφού το ακαδημαϊκό έτος 2002 – 2003 οι εγγεγραμμένοι φοιτητές αντιστοιχούσαν στο 20,4% του συνόλου και την περίοδο 2015 – 2016 το ποσοστό είχε μειωθεί στο 18.1%. Έπεται το πεδίο 3, το οποίο κατά το ακαδημαϊκό έτος 2002 – 2003 ήταν στο 17% και παρέμεινε σταθερό αφού την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 16.9%. Αντίθετα, το επιστημονικό πεδίο των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής παρουσίασε αύξηση, αφού κατά το ακαδημαϊκό έτος 2002 – 2003 ήταν ο αριθμός των εγγεγραμμένων φοιτητών αντιστοιχούσε μόλις στο 2,5% του συνόλου και την περίοδο 2015 – 2016, το ποσοστό αυξήθηκε στο 4%. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί από την άμεση επαγγελματική αποκατάσταση που υπάρχει στον εν λόγω τομέα εν καιρώ κρίσης.



Εικόνα 4.13: Εξέλιξη κατανομής φοιτητών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων ανά τομέα, 2002 – 2016

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 3.5, σελ. 61.



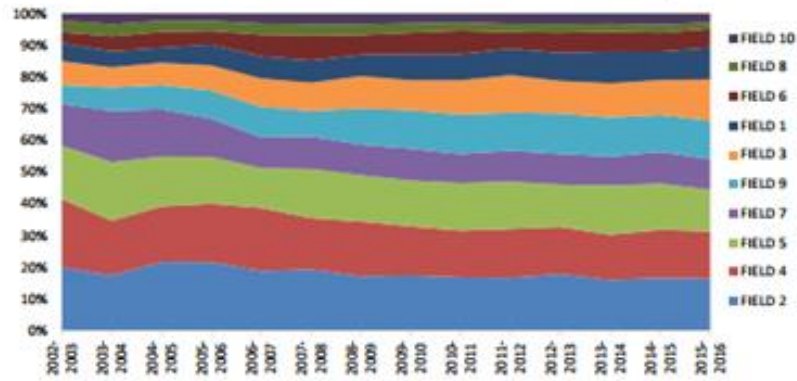
Εικόνα 4.14: Εξέλιξη κατανομής διδακτορικών φοιτητών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, 2002 - 2016

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 3.32, σελ. 89.

Επιπροσθέτως, όπως προκύπτει από την Εικόνα 4.14, οι περισσότεροι πτυχιούχοι, οι οποίοι πραγματοποιούν μεταπτυχιακές σπουδές στην Ελλάδα, εξειδικεύονται στις τέχνες–ανθρωπιστικές επιστήμες (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 20,1% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 16,5%), στη διοίκηση των επιχειρήσεων και τη νομική (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 21,4% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 14,9%), τις θετικές επιστήμες (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 16,8% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 13,2%), τη μηχανική και τις κατασκευές (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 13,2% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 9,6%). Αντίθετα, την ίδια περίοδο, παρατηρείται αύξηση των μεταπτυχιακών φοιτητών στα πεδία των επιστημών της υγείας (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 5,8% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 12,1%), των κοινωνικών επιστημών (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 7,5% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 13%) και των νέων τεχνολογιών (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 3,6% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 6%).

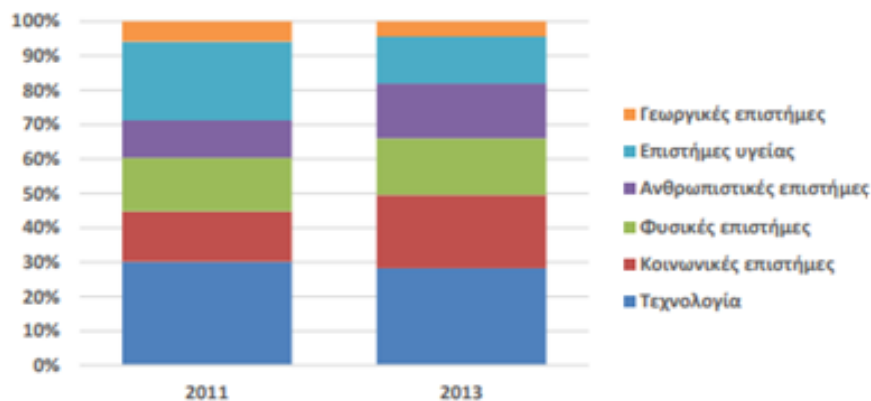
Σύμφωνα με την Εικόνα 4.15, την ίδια περίοδο, οι περισσότεροι υποψήφιοι διδάκτορες συγκεντρώνονται στα επιστημονικά πεδία της μηχανικής και των κατασκευών (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 19.8% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 21,1%), των επιστημών υγείας (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 8.3% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 16.9%), των τεχνών και των ανθρωπιστικών επιστημών (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 19,5% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 18.1%). Ωστόσο, παρατηρείται αύξηση του ποσοστού των υποψηφίων διδακτόρων στις κοινωνικές επιστήμες (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 8,2% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 12.2%) και μείωση στη διοίκηση των επιχειρήσεων, τη νομική (την περίοδο 2002 –

2003 ήταν στο 13,4% και την περίοδο 2015 – 2016 περιορίστηκε στο 7,4%) και τις επιστήμες της εκπαίδευσης (την περίοδο 2002 – 2003 ήταν στο 9,1% και την περίοδο 2015 – 2016 έφτασε στο 6,6%).



Εικόνα 4.15: Εξέλιξη κατανομής μεταπτυχιακών φοιτητών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, 2002 - 2016

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 3.31, σελ. 89.



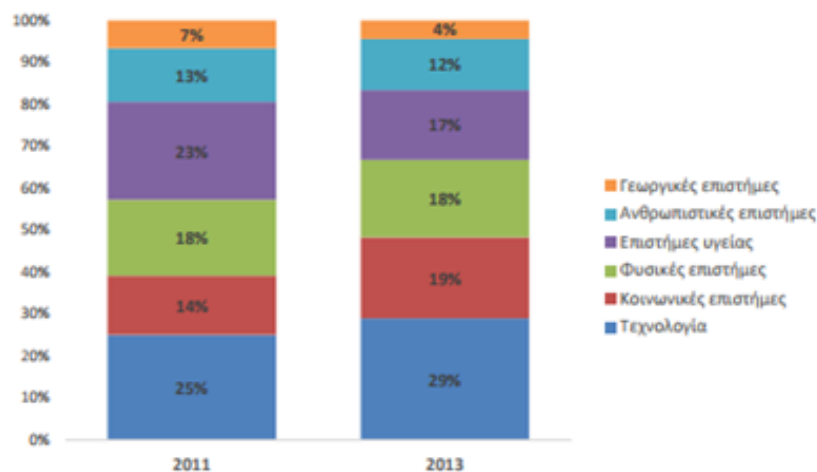
Εικόνα 4.16: Ερευνητές ανά γνωστικό πεδίο στην Ελλάδα – σύγκριση 2011 με 2013

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 5.33, σελ. 222.

Επιπλέον, αξίζει να επισημανθεί (Εικόνα 4.16) ότι το 28,2% των ερευνητών στα ελληνικά ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα ασχολήθηκε με θέματα τεχνολογίας το 2013 κι ακολουθούν εκείνοι που εξειδικεύθηκαν στις κοινωνικές (21,3% το 2013) – εδώ, εντάσσονται κι οι ερευνητές των Ο.Π.Α, ΠΑ.ΠΕΙ., ΠΑ.ΜΑΚ. – και στις φυσικές επιστήμες (16,4% το 2013).

Ολοκληρώνοντας, θα ήταν σημαντική παράλειψη εάν δεν γινόταν αναφορά στις ερευνητικές δαπάνες ανά γνωστικό πεδίο. Είναι φανερό, λοιπόν, από την Εικόνα 4.17, ότι η τεχνολογία έχει το μεγαλύτερο μερίδιο (το 2011 ήταν στο 25% και το 2013 ανήλθαν

στο 29%) κι ακολουθούν οι κοινωνικές επιστήμες (το 2011 ήταν στο 14% και το 2013 ανήλθαν στο 19%) – εδώ, εντάσσονται και τα εξεταζόμενα ιδρύματα (Ο.Π.Α., ΠΑ.ΠΕΙ., ΠΑ.ΜΑΚ.) – , οι φυσικές επιστήμες (το 2011 ήταν στο 18% και το 2013% δεν παρατηρείται καμία μεταβολή στο ποσοστό), οι επιστήμες υγείας (το 2011 ήταν στο 23% και το 2013 κατήλθε στο 17%), οι ανθρωπιστικές επιστήμες (το 2011 ήταν στο 13% και το 2013 κατήλθε στο 12%) κι οι γεωργικές επιστήμες (το 2011 ήταν στο 7% και το 2013 κατήλθε στο 4%).



Εικόνα 4.17: Δαπάνες για E&A στα AEI ανά γνωστικό πεδίο – σύγκριση 2011 με 2013

Πηγή: IOBE (2017), ό.π.α., διάγραμμα 5.12, σελ. 206.

Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει να κάνει με τη χρήση και την αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας (e – learning²⁰⁶, MOOCs²⁰⁷), της πληροφορικής, τις βελτιώσεις του εξοπλισμού και των μεθόδων της διδασκαλίας, την πρόοδο της αυτοματοποίησης και της επεξεργασίας των δεδομένων σε διοικητικό επίπεδο, τα οποία συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης με ευχάριστο, άμεσο κι εύκολο τρόπο.

²⁰⁶ Ο όρος MOOC ή «Μαζικά Ελεύθερα Διαδικτυακά Μαθήματα» εμφανίστηκε για πρώτη φορά στο χώρο της εκπαίδευσης το 2008 και πρόκειται για διαδικτυακά (online) μαθήματα (courses), που αποσκοπούν στη μαζική (massive) συμμετοχή και ανοικτή (open) πρόσβαση στη γνώση μέσω του διαδικτύου. Ο καθένας με έναν υπολογιστή και μια σύνδεση στο διαδίκτυο μπορεί να εγγραφεί και να παρακολουθήσει διαδικτυακά οποιοδήποτε μάθημα. Η διδασκαλία μέσω ενός MOOC γίνεται με βίντεο-διαλέξεις, κουίζ και τακτικές εργασίες. Οι εκπαιδευόμενοι έχουν τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης με τους συμμαθητές τους μέσα από διαδικτυακές ομάδες συζητήσεων (forum). Η αξιολόγηση γίνεται είτε με αυτόματη βαθμολόγηση κλειστού τύπου ερωτήσεων είτε με αξιολόγηση των εργασιών των εκπαιδευόμενων από άλλους σπουδαστές. Με την επιτυχή ολοκλήρωση του μαθήματος, ορισμένα ιδρύματα παρέχουν πιστοποιητικά παρακολούθησης. (Καλογιαννάκης Μ. & Παπαδάκης Σ., 2014).

²⁰⁷ Το e-learning εμφανίζεται από την δεκαετία του 1990 και γνώρισε ευρύτατη διάδοση, διότι ορίζεται ως η κυρίως στις ΤΠΕ βασισμένη εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, που παρέχουν e-learning, χρησιμοποιούν ειδικά λογισμικά γι' αυτό. Το e-learning αποδίδεται στα ελληνικά ως «ηλεκτρονική μάθηση». Η λογική κι η δομή του είναι ακριβώς ίδια με των MOOCs (βλ. προηγούμενη υποσημείωση) (Hrastinski S., 2008).

Στην Ελλάδα, το ακαδημαϊκό διαδίκτυο - πλατφόρμα GUNET eCLASS²⁰⁸ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ηλεκτρονικών μαθημάτων κι ακολουθεί τη φιλοσοφία του λογισμικού ανοικτού κώδικα, ενώ υποστηρίζει την υπηρεσία ασύγχρονης τηλεεκπαίδευσης χωρίς δεσμεύσεις ή περιορισμούς. Η πρόσβαση γίνεται με τη χρήση ενός απλού φυλλομετρητή (web browser) χωρίς την απαίτηση εξειδικευμένων τεχνικών γνώσεων. Βασική επιδίωξη της πλατφόρμας είναι η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών κι η εποικοδομητική χρήση του διαδικτύου. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα για παρακολούθηση μαθημάτων προπτυχιακού και μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, τα οποία διδάσκονται σε εκπαιδευτικά ιδρύματα τόσο του πανεπιστημιακού όσο και του τεχνολογικού τομέα. Σήμερα, φιλοξενούνται 3.729 μαθήματα από 16 ιδρύματα με τη συμμετοχή 392 διδασκόντων, εκ των οποίων το Ο.Π.Α. παρέχει 35 και το ΠΑ.ΜΑΚ. 61 μαθήματα.

Παράλληλα, επισημαίνεται ότι μικρός αριθμός από τα εθνικά πανεπιστήμια προσφέρει προγράμματα εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης επί πληρωμή· το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Ε.Κ.Π.Α.)²⁰⁹ διαθέτει το μεγαλύτερο και παλαιότερο (2001). Ένα από τα μεγαλύτερα προγράμματα στην Ελλάδα για εξ' αποστάσεως εκπαίδευση είναι και το e – learning του Πανεπιστημίου Πειραιώς (ΠΑ.ΠΕΙ.)²¹⁰, το οποίο είναι επίσης επί πληρωμή και παρέχει σύντομη διάρκεια σπουδών με πιστοποιημένα μαθήματα. Τόσο από το Ε.Κ.Π.Α. όσο κι από το ΠΑ.ΠΕΙ., παρέχονται εκπτώσεις στα δίδακτρα σε ανέργους, πολυτέκνους, ΑΜΕΑ, κατόχους Ευρωπαϊκής Κάρτας Νέων, κ.ά. Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι στο ΠΑ.ΠΕΙ., τα μαθήματα διαρκούν από ένα έως έξι μήνες, ενώ συνολικά προσφέρονται πάνω από 300 μαθήματα κι είναι εγγεγραμμένοι σε αυτά πάνω από 20.000 εκπαιδευόμενοι. Τέλος, από το 2013, προγράμματα e – learning παρέχει το Πανεπιστήμιο Αιγαίου²¹¹ κι από το 2016, αντίστοιχα προγράμματα προσφέρονται και από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Ο.Π.Α.)²¹².

Συμπερασματικά, βάσει της παραπάνω ανάλυσης, η βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων επενδύσεων στην ανώτατη ελληνική εκπαίδευση, με εξορθολογισμό του συνολικού μεγέθους και προώθηση της σύνδεσης με την αγορά εργασίας, την έρευνα και την επιχειρηματικότητα, η οποία θα μπορούσε δυνητικά να

²⁰⁸ GUNET eClass: <https://eclass.gunet.gr/> (Προσπελάστηκε 04/12/2017)

²⁰⁹ Ε.Κ.Π.Α. E-learning: <https://elearn.elke.uoa.gr/> (Προσπελάστηκε 04/12/2017)

²¹⁰ ΠΑ.ΠΕΙ. E-learning: <https://goo.gl/P6hujk> (Προσπελάστηκε 04/12/2017)

²¹¹ Πανεπιστήμιο Αιγαίου E-learning: <http://e-epimorfosi.aegean.gr/> (Προσπελάστηκε 04/12/2017)

²¹² Ο.Π.Α. E-learning: <https://elearning.aueb.gr/> (Προσπελάστηκε 04/12/2017)

υλοποιηθεί με συνεργασία τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των ερευνητικών δραστηριοτήτων των ιδρυμάτων είτε σε εθνικό είτε σε διεθνές επίπεδο είναι δύο αναγκαίες ενέργειες – στρατηγικές, οι οποίες πρέπει να σχεδιαστούν. Τέλος, η εξεύρεση εναλλακτικών πόρων χρηματοδότησης με εξωστρέφεια, διεθνοποίηση κι αξιοποίηση της παρουσίας των ιδρυμάτων και των νέων τεχνολογιών είναι μία ακόμη σημαντική πρόκληση για την ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση.

4.1.1.2. Η ανάλυση κατά PORTER

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το μοντέλο των πέντε (5) ανταγωνιστικών δυνάμεων (Porter's five forces analysis) αποτελεί το εργαλείο για την ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος κι αφορά στους παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν την κερδοφορία και την αποτελεσματικότητα του κλάδου – εν προκειμένω, των τριών (3) εξεταζόμενων ιδρυμάτων. Επισημαίνεται ότι στη παρούσα εργασία, οι εν λόγω δυνάμεις εξετάζονται ως παράγοντες αξιολόγησης των οργανισμών διότι καθίσταται δύσκολη η ευθυγράμμισή τους στο κλάδο της εκπαίδευσης.

Ξεκινώντας από τους νέο – εισερχόμενους στο κλάδο, οι οποίοι αποτελούν μία σοβαρή απειλή που εξαρτάται από δύο (2) παράγοντες: (α) τις αντιδράσεις των υφιστάμενων ιδρυμάτων προς τους δυνάμει ανταγωνιστές – πιθανούς εισερχόμενους και (β) τα εμπόδια εισόδου (entry barriers), δηλαδή τις δυνάμεις που παρακωλύουν ή επιβραδύνουν τους οργανισμούς από το να ενταχθούν στο συγκεκριμένο κλάδο.

Η εισαγωγή νέων ιδρυμάτων με ανταγωνιστικό πρόγραμμα σπουδών στους τομείς της οικονομίας, της διοίκησης και της πληροφορικής, άρτια καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό και προσφορά άλλων επιπρόσθετων παροχών μπορεί να αποτελέσει απειλή για το Ο.Π.Α., το ΠΑ.ΠΕΙ. και το ΠΑ.ΜΑΚ. (Ronquillo T., 2012)²¹³. Αυτό δεν είναι μία εύκολη υπόθεση, αφού απαιτεί σημαντικές επενδύσεις κι ενέχει δυσκολίες. Επιπλέον, η καθιέρωση κι η εδραίωση φήμης – «ονόματος» των τριών εξεταζόμενων ιδρυμάτων καθιστά δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών, ειδικά στο Νομό Αττικής, καθώς τόσο το Ο.Π.Α. όσο και το ΠΑ.ΠΕΙ. έχουν δημιουργήσει «καλή φήμη» μέσω μακροχρόνιων προσπαθειών²¹⁴.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αναφέρεται στη συνεργασία που υπάρχει μεταξύ του εκπαιδευτικού οργανισμού και των προμηθευτών του. Στο κλάδο της

²¹³ Ronquillo, T.A. (2012). *Analysis of competitiveness of Batangas State University College of Engineering using Porter's five competitive forces model* in Proceedings of the 2012 AAEE Conference, Melbourne, Australia.

²¹⁴ ICAP (2008). *Κλαδική Μελέτη: Τριτοβάθμια Ιδιωτική Εκπαίδευση*.

εκπαίδευσης, οι προμηθευτές είναι το διδακτικό προσωπικό, το κράτος ή οι εκδοτικοί οίκοι που προμηθεύουν με εκπαιδευτικό υλικό (συγγράμματα) και τα προγράμματα των σπουδών κάθε κύκλου.

Η διαπραγματευτική ισχύς είναι πιο έντονη, όταν οι διδάσκοντες έχουν τα απαιτούμενα επαγγελματικά προσόντα, διαθέτουν πολυετή εμπειρία και κατάρτιση, παρέχουν εξειδικευμένη γνώση, έχουν διασυνδέσεις με την αγορά εργασίας κι ενεργό ρόλο τόσο στην έρευνα όσο και την οργάνωση σεμιναρίων ή συνεδρίων· ακόμη, η δύναμη των ιδρυμάτων προβάλλεται, όταν:

- δεν βρίσκονται υποκατάστατα στον ανταγωνισμό,
- το κοινό είναι σχετικά περιορισμένο,
- το κόστος αντικατάστασης είναι μεγάλο,
- έχουν καλή φήμη. Και
- η ζήτησή τους βαίνει αύξουσα (Ronquillo T., 2012)²¹⁵.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αναφέρεται στη συνεργασία που υπάρχει μεταξύ του εκπαιδευτικού οργανισμού και των αγοραστών της. Οι αγοραστές - πελάτες είναι η πιο ανταγωνιστική δύναμη κι εν προκειμένω, αυτό το ρόλο έχουν τόσο οι επιχειρήσεις όσο κι οι φοιτητές. Συνεπώς, τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, πρέπει να υιοθετούν στρατηγικές, οι οποίες θα ικανοποιούν και τις δύο πλευρές.

Η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών είναι έντονη όταν οι επιδόσεις των νέων είναι υψηλές, τα προγράμματα σπουδών κάθε κύκλου συνάδουν με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας, οι απόφοιτοι είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα της παρεχόμενης γνώσης και κατάλληλα καταρτισμένοι επί του γνωστικού αντικειμένου τους (Ronquillo T., 2012)²¹⁶.

Επιπροσθέτως, η απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες, δηλαδή δύο (ή περισσότερες) υπηρεσίες που η μία μπορεί να αντικαταστήσει την άλλη (ή τις άλλες) για την ικανοποίηση της ανάγκης για επιμόρφωση - εκπαίδευση, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

Η απειλή των υποκατάστατων υπηρεσιών είναι πιο έντονη, όταν υπάρχουν άμεσες εναλλακτικές επιλογές εκπαίδευσης σε ένα γνωστικό αντικείμενο πέρα από τα υφιστάμενα προγράμματα σπουδών. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός μπορεί να γίνει πιο

²¹⁵ Ronquillo, T.A. (2012), ό.π.α.

²¹⁶ Ronquillo, T.A. (2012), ό.π.α.

ισχυρός, όταν υιοθετούνται στρατηγικές και προσφέρονται, λ.χ., προγράμματα εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης, προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών μερικής φοίτησης· αυτές οι παροχές, όμως, μπορούν να προσθέσουν αξία στα υπάρχοντα ιδρύματα εξαιτίας της πληθώρας των προσφερόμενων εναλλακτικών επιλογών εκπαίδευσης.

Είναι γεγονός ότι η ζήτηση για υποκατάστατες υπηρεσίες– ειδικά στους τομείς της πληροφορικής και της διοίκησης των επιχειρήσεων– ολοένα κι αυξάνεται. Αυτό συμβαίνει διότι οι περισσότεροι εργοδότες δε θεωρούν, πλέον, ότι ένα πτυχίο ή ένας μεταπτυχιακός τίτλος είναι επαρκής, αφού οι μέθοδοι διοίκησης μεταβάλλονται τακτικά κι η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία.

Τέλος, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων ιδρυμάτων αποτελεί την κυριότερη δύναμη, διότι οι ανταγωνιστές προσπαθούν να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους με διάφορους τρόπους στον κλάδο. Η υψηλή ανταγωνιστικότητα ενός ιδρύματος προβάλλεται από το κόστος, τις επιδόσεις και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τις διασυνδέσεις με την αγορά εργασίας, τα βραβεία και τις τιμητικές διακρίσεις, το ερευνητικό έργο, τις υποδομές και τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό (Ronquillo, T., 2012)²¹⁷.

Βάσει της προηγηθείσας ανάλυσης, τα ελληνικά πανεπιστήμια πρέπει να αποδεχθούν ότι είναι δύσκολος ο ανταγωνισμός στον κλάδο που δραστηριοποιούνται και να διαμορφώσουν τις κατάλληλες στρατηγικές κινήσεις, οι οποίες θα αποφέρουν θετικά αποτελέσματα και θα αντιμετωπίζουν επαρκώς κάθε ζήτημα. Ακόμη, τα ιδρύματα θα πρέπει να προσδιορίσουν κατάλληλα και να βελτιώσουν το σύνολο των προσφερόμενων λειτουργιών και υπηρεσιών σε κάθε κύκλο σπουδών με γνώμονα τη διά βίου μάθηση. Εν κατακλείδι, η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών κι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών πρέπει να τεθούν σε προτεραιότητα, ώστε τα εξεταζόμενα ιδρύματα να συνεχίσουν να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εγχώρια αγορά.

4.1.2. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

4.1.2.1. Η ανάλυση της δομής, των πόρων & της κουλτούρας

Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν τη δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources) της επιχείρησης. Συνεπώς, κάθε ίδρυμα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει να υλοποιεί τακτικά μία ανάλυση της κατάστασης των προαναφερθέντων.

²¹⁷ Ronquillo, T.A. (2012), ό.π.α.

Η δομή αναφέρεται στο τρόπο βάσει του οποίου η εκπαιδευτική μονάδα είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, της εξουσίας και της εργασίας. Τα εν λόγω στοιχεία προσδιορίζονται πλήρως στο Μέρος Α' της εργασίας στο πλαίσιο της λειτουργίας της ελληνικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Ουσιαστικά, αυτή προσδιορίζει τις σχέσεις και τους ρόλους των ανθρωπίνων πόρων, ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να κατευθύνονται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής του εκάστοτε ιδρύματος. Σημειώνεται ότι τα τρία εξεταζόμενα ελληνικά πανεπιστήμια παρουσιάζουν δομή κατά τμήματα (divisional structure) λόγω του ότι έχουν πολλά άτομα που συγκαταλέγονται στο ερευνητικό, διοικητικό και διδακτικό προσωπικό, εξυπηρετούν μεγάλο αριθμό φοιτητών, παρέχουν πληθώρα υπηρεσιών σε ορισμένους σχετικούς κλάδους μεταξύ τους, όπως είναι τα οικονομικά, η διοίκηση των επιχειρήσεων κι η πληροφορική, οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι στις επιμέρους λειτουργίες, τα τμήματα είναι πολλά και ποικίλα.

Η κουλτούρα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εκτιμάται ως κρίσιμος παράγοντας που σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητά της και προσδιορίζεται από το σύνολο των αξιών, των αρχών, των φιλοσοφιών, των παραδοχών, της νοοτροπίας, των διαθέσεων, των αντιλήψεων, των προσδοκιών και των πεποιθήσεων που είναι κοινά στα μέλη ενός ιδρύματος, τη δομή της εξουσίας και της οργάνωσης, τα συστήματα ελέγχου, τα οποία προσδιορίζουν τον αποδεκτό κώδικα συμπεριφοράς δημιουργώντας κανόνες (Tsiakkios, A. & Pashiardis, P., 2002)²¹⁸. Βάσει αυτού, επισημαίνεται ότι τα ελληνικά εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν στοιχεία και από τις δύο κατηγορίες αν και θα πρέπει να επικεντρωθούν στην καινοτομία ένεκα του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Τέλος, οι πόροι αποτελούν τα στοιχεία που διατίθενται προς χρήση για την επίτευξη των στόχων από ένα ίδρυμα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι διαθέσιμοι πόροι κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες: (α) χρηματοοικονομικοί (financial), οι οποίοι εξασφαλίζουν τη συνέχιση της λειτουργίας και χρηματοδοτούν την ανάπτυξη σε κάθε επίπεδο, (β) φυσικοί (natural), που αφορούν στην ιδιοκτησία και την ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες, (γ) τεχνολογικοί (technological), οι οποίοι αναφέρονται στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και (δ) ανθρωπίνους (human), που περιλαμβάνουν το διοικητικό κι εξειδικευμένο προσωπικό και βοηθούν τους λοιπούς διαθέσιμους πόρους να λειτουργήσουν.

²¹⁸ Tsiakkios, A. & Pashiardis, P. (2002), ό.π.α.

4.1.2.2. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας

Όπως έχει αναφερθεί στο Μέρος Α', ο Michael E. Porter έχει εισάγει την αλυσίδα αξίας (value chain), ένα εργαλείο για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού.

Για ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, η αλυσίδα αξίας παρουσιάζει τη συνολική αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας κι αποτελείται από το περιθώριο (margin) και τις δραστηριότητες αξίας, που χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τις κύριες δραστηριότητες (primary activities) και τις δραστηριότητες υποστήριξης (support activities).

Οι κύριες δραστηριότητες αναφέρονται στην αλληλουχία των ενεργειών μέσω των οποίων οι εισροές μετατρέπονται σε ικανοποίηση των πελατών κι είναι οι εξής:

- Η διαχείριση των εισροών (inbound logistics), η οποία μπορεί να παραλληλιστεί με τις εγγραφές των φοιτητών κάθε κύκλου σπουδών και στις προσλήψεις του διδακτικού, ερευνητικού, διοικητικού προσωπικού.
- Οι λειτουργίες (operations), οι οποίες αφορούν στη διαδικασία μετατροπής των νεοεισερχομένων φοιτητών ή καθηγητών ή ερευνητών σε άρτια καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό επί των γνωστικών αντικειμένων (Pathak, V. & Pathak, K., 2010)²¹⁹.
- Η διαχείριση εκροών (outbound logistics), η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του φοιτητή να αντλήσει τη μέγιστη χρησιμότητα από την επένδυσή του, του διδάσκοντα να προσφέρει γνώσεις με το βέλτιστο τρόπο και του ερευνητή να κάνει δημοσιεύσεις στα καλύτερα επιστημονικά περιοδικά, στον ελάχιστο χρόνο με το μικρότερο κόστος (Pathak, V. & Pathak, K., 2010)²²⁰. Με άλλα λόγια, οι τρεις μεταβλητές (φοιτητές, διδάσκοντες, ερευνητές) αποτελούν δείκτες κατά την αξιολόγηση των ιδρυμάτων τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο και δύνανται να προβάλλουν την προστιθέμενη αξία γι' αυτά.
- Το μάρκετινγκ/ οι πωλήσεις (marketing/ sales) αναφέρονται στις δραστηριότητες, οι οποίες οργανώνονται με σκοπό την προώθηση της «επωνυμίας» ενός ιδρύματος, όπως τα Open Days (Pathak, V. & Pathak, K., 2010)²²¹. στο πλαίσιο αυτό, παρέχεται η δυνατότητα επαφής κι επικοινωνίας μεταξύ των φοιτητών, των εκπαιδευτικών και των εργοδοτών, διεξάγονται ομιλίες περί των νέων τάσεων κι

²¹⁹ Pathak, V. & Pathak, K. (2010). *Reconfiguring the higher education value chain*, Management in Education, Vol. 24, No.4, pp. 166 – 171.

²²⁰ Pathak, V. & Pathak, K. (2010), *ό.π.α.*

²²¹ Pathak, V. & Pathak, K. (2010), *ό.π.α.*

εξελίξεων στο κλάδο των επιχειρήσεων και της πληροφορικής, προσφέρονται θέσεις εργασίας ή πρακτικής άσκησης στους νέους, δημιουργούνται συνεργασίες.

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες βοηθούν την επιχείρηση στη βελτίωση του συντονισμού και της αποδοτικότητας των κύριων ενεργειών κι είναι οι εξής:

- Η προμήθεια (procurement), η οποία δεν είναι αξιοπρόσεκτη στον κλάδο της εκπαίδευσης, θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως εγγραφή των φοιτητών κάθε κύκλου σπουδών και προσέλκυση των καθηγητών ή/και των ερευνητών.
- Η ανάπτυξη τεχνολογίας (technological development) αφορά στη χαμηλού κόστους, καινοτομική κι ευέλικτη παροχή υπηρεσιών, η οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη των κύριων δραστηριοτήτων.
- Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (human resources management) βοηθάει στην αναγνώριση, στην προσέλκυση, στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξή του. Η έρευνα κι η ανάπτυξη συντελεί σε νέες μεθόδους εκπαίδευσης, εμπλουτισμό της ύλης των μαθημάτων, καινοτομικούς τρόπους αξιολόγησης.
- Η υποδομή (infrastructure) μπορεί να προσθέσει αξία θέτοντας κανόνες και διαδικασίες, ώστε να διευκολύνεται η λειτουργία ενός ιδρύματος (Pathak, V. & Pathak, K., 2010)²²².

Κατά τους Pathak, V. & Pathak, K. (2010)²²³, στο κλάδο των υπηρεσιών, εντάσσονται η μη δυνατότητα της αποθήκευσης (non inventory), η αϋλότητα (intangibility), η αδιαιρετότητα (inseparability) κι η ασυνέπεια (inconsistency). Τέλος, κατά τη δημιουργία της αλυσίδας αξίας για τον κλάδο της εκπαίδευσης, επισημαίνουν ότι πρέπει να εξετάζονται η διδασκαλία κι η εκμάθηση, δηλαδή η επιμόρφωση μέσω αποτελεσματικών μεθόδων σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των πελατών κι η ακαδημαϊκή διοίκηση, δηλαδή ο έλεγχος της αποδοτικότητας βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων.

4.1.2.3. Η ανάλυση SWOT

Όπως αναφέρθηκε στο Μέρος Α', η ανάλυση SWOT, δηλαδή η καταγραφή των δυνάμεων (strengths) και των αδυναμιών (weaknesses) – στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος κι η επισήμανση των ευκαιριών (opportunities) και των απειλών (threats) – στοιχεία του

²²² Pathak, V. & Pathak, K. (2010), ό.π.α.

²²³ Pathak, V. & Pathak, K. (2010), ό.π.α.

εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία του στρατηγικού management.

Για εκπαιδευτικούς και πρακτικούς λόγους, στο πλαίσιο της εργασίας, γίνεται μία απλοποίηση του εργαλείου και στα θετικά στοιχεία εντάσσονται οι δυνάμεις κι οι ευκαιρίες ενώ στα αρνητικά περιλαμβάνονται οι αδυναμίες κι οι απειλές για την ανάπτυξη.

Στα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως είναι το Ο.Π.Α., το ΠΑ.ΠΕΙ. και το ΠΑ.ΜΑΚ., ως εσωτερικό περιβάλλον νοούνται εκείνοι που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική και την ερευνητική διαδικασία, δηλαδή οι διδασκόμενοι κι οι διδάσκοντες, το λοιπό προσωπικό (διοικητικό, υποστηρικτικό), οι απόφοιτοι κι οι εργοδότες, η κυβέρνηση κι η τοπική κοινωνία, οι οργανώσεις, η υποδομή κι οι χρηματοοικονομικοί πόροι. Αντίθετα, το εξωτερικό περιβάλλον τους αποτελούν το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό - πολιτιστικό, τεχνολογικό γίνεσθαι τόσο εντός όσο και εκτός των συνόρων.

Τα πιο σημαντικά σημεία, τα οποία αποτελούν ένα πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων και συμβάλλουν στο στρατηγικό σχεδιασμό των τριών ελληνικών πανεπιστημίων, κατά τον Πραστάκο Γρ. (2011)²²⁴, κι έχουν συμπληρωθεί κατόπιν περαιτέρω έρευνας²²⁵, είναι τα εξής:

▪ Θετικά στοιχεία ανάπτυξης

- 1) Δυναμικά πανεπιστήμια, τα οποία δραστηριοποιούνται στο χώρο των οικονομικών, της διοίκησης των επιχειρήσεων και της πληροφορικής με κύρος
- 2) Προσφορά σύγχρονων τίτλων σπουδών
- 3) Υψηλό επίπεδο φοιτητών
- 4) Υψηλή ποιότητα ακαδημαϊκού κι ερευνητικού προσωπικού
- 5) Δημοσιεύσεις σε διεθνή περιοδικά και συνέδρια από πολλά μέλη του μόνιμου εκπαιδευτικού προσωπικού
- 6) Συνεργασίες με ιδρύματα κι ερευνητικά κέντρα τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού
- 7) Ανάπτυξη ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης
- 8) Σημαντικά έσοδα από ερευνητικά έργα
- 9) Δωρεάν παροχή υπηρεσιών (εκπαίδευση)

²²⁴ Πραστάκος Γρ. (2011). *Το Ελληνικό Πανεπιστήμιο στη νέα εποχή: προοπτικές και προκλήσεις*, Εξέδωρος Εκδοτική.

²²⁵ ICAP (2008), ό.π.α.

- 10) Ορθολογικά προγράμματα σπουδών ως προς το εύρος, το βάθος, τα θεωρητικά και τα πρακτικά στοιχεία σε κάθε κύκλο σπουδών
- 11) Γειτνίαση με αναπτυσσόμενες οικονομίες
- 12) Αξιοποίηση του διδακτικού κι ερευνητικού προσωπικού, που έρχεται από το εξωτερικό – Κινητικότητα των ανθρωπίνων πόρων
- 13) Ενίσχυση προγραμμάτων που προάγουν τον διεθνή προσανατολισμό και την εξωστρέφεια, π.χ. Erasmus
- 14) Προώθηση των προσπαθειών για σύνδεση των ιδρυμάτων με την αγορά εργασίας, π.χ. Πρακτική Άσκηση, Γραφεία Διασύνδεσης
- 15) Εκσυγχρονισμός των προγραμμάτων σπουδών σε κάθε κύκλο
- 16) Δημιουργία κινήτρων για την προώθηση της αριστείας στο τομέα της έρευνας
- 17) Χρηματοδότηση από ερευνητικά προγράμματα
- 18) Προώθηση των προσπαθειών για διενέργεια εξειδικευμένων προγραμμάτων, συνεδρίων, σεμιναρίων, π.χ. Θερινά Σχολεία
- 19) Αυξανόμενη ζήτηση για εκπαίδευση σε μεταπτυχιακό επίπεδο
- 20) Αυξανόμενη ζήτηση για συνεχιζόμενη και διά βίου μάθηση στα εν λόγω γνωστικά αντικείμενα

▪ **Αρνητικά στοιχεία ανάπτυξης**

- 1) Διαρροή αξιόλογων φοιτητών/ επιστημόνων από τη χώρα
- 2) Οικονομική ύφεση
- 3) Έλλειψη κινήτρων για προσέλκυση ποιοτικού διδακτικού κι ερευνητικού προσωπικού
- 4) Έλλειψη καινοτομικών δράσεων
- 5) Υποχρηματοδότηση των ιδρυμάτων
- 6) Αποτυχίες στις συνεχείς εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις (μεταβολές νομικού πλαισίου)
- 7) Έντονη εξάρτηση από το Υπουργείο Παιδείας
- 8) Περιορισμένη διοικητική κι οικονομική αυτοτέλεια
- 9) Ασφυκτικό νομοθετικό πλαίσιο (γραφειοκρατία)
- 10) Αδυναμία ανανέωσης των ανθρωπίνων πόρων
- 11) Ασαφής κι ασταθής εθνική στρατηγική στον τομέα της έρευνας
- 12) Αξιοσημείωτος αριθμός φοιτητών, ο οποίος εγκαταλείπει τις σπουδές
- 13) Ανεπάρκεια στις υποδομές, στις αίθουσες διδασκαλίας, στον υλικοτεχνικό εξοπλισμό

- 14) Μη συστημικά και θεσπισμένα κίνητρα για εκείνους που φέρουν χρηματοδοτούμενα ερευνητικά ή αναπτυξιακά έργα στα ιδρύματα
- 15) Περιορισμένος διεθνής προσανατολισμό

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι τα προγράμματα σπουδών κάθε κύκλου πρέπει να ανανεώνονται τακτικά, ώστε να ενσωματώνονται οι εξελίξεις στα γνωστικά αντικείμενα. Κάθε Τμήμα πρέπει να υποστηρίζει και να προάγει τη λειτουργία των μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Μάλιστα, εάν είναι δυνατόν, το κάθε πανεπιστήμιο πρέπει να συνδιοργανώνει εξειδικευμένα προγράμματα, συνέδρια, σεμινάρια και να εξασφαλίσει περισσότερους χώρους για την υποστήριξή τους.

Όσον αφορά στο ερευνητικό έργο, κύριος στόχος κάθε ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος πρέπει να είναι οι περισσότερες ετεροαναφορές κι οι δημοσιεύσεις σε περιοδικά με δείκτη απήχησης, η χρηματοδότηση – έγκριση επιπρόσθετων ερευνητικών κι αναπτυξιακών προγραμμάτων, η διεύρυνση των διεθνών συνεργασιών, η επίβλεψη περισσότερων διδακτορικών διατριβών σε συνδυασμό με τη μείωση του διδακτικού φόρτου, η εξασφάλιση χρηματοδότησης των ερευνητικών προγραμμάτων κι η δημιουργία νέων θέσεων, ώστε να ενισχυθούν το ερευνητικό και το διδακτικό έργο, γεγονός που θα οδηγήσει στην αναβάθμιση των πτυχιούχων.

Συμπερασματικά, βάσει της ανάλυσης τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε ιδρύματος σε συνδυασμό με την αξιολόγησή του και την ανατροφοδότηση από αυτή, επισημαίνονται κι ιεραρχούνται οι επιλογές με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της διδασκαλίας, της έρευνας, της μάθησης.

Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση

1. ICAP (2008). *Κλαδική Μελέτη: Τριτοβάθμια Ιδιωτική Εκπαίδευση*.
2. IOBE (2017). *Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα: Επιπτώσεις της κρίσης και προκλήσεις*.
3. Καλογιαννάκης Μ. & Παπαδάκης Στ. (2014). *ΜΟΟC: μία νέα πρόκληση στη σύγχρονη διαδικτυακή εκπαίδευση*, Πρακτικά Εργασιών 8^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Καθηγητών Πληροφορικής, Βόλος.
4. Πραστάκος Γρ. (2011). *Το Ελληνικό Πανεπιστήμιο στη νέα εποχή: προοπτικές και προκλήσεις*, Εχέδωρος Εκδοτική.

Ξενόγλωσση

1. Baile, K. (1998). *A study of strategic planning in federal organizations*, Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia.
2. Collis D.J. (1999). *When industries change; scenarios for higher education στο Exploring the future of higher education*, Forum for the future of higher education, NY, pp. 47 – 70.
3. Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: theory, research and practice*, 9th Edition, McGraw – Hill, New York, Inc.
4. Hrastinski, S. (2008). *Asynchronous and Synchronous E-Learning*. EDUCAUSE Quarterly, Vol. 31, No. 4, pp. 51 - 55.
5. Kotler, Ph. & Murphy P.E. (1981). *Strategic planning for higher education*, Journal of Higher Education, Vol. 52, No. 5, pp. 470 – 489.
6. Lumby, J. (1999). *Strategic planning in further education – the business of values*, Educational Management & Administration, Vol. 27, No. 1, pp. 71 – 83.
7. McCuskey, B.M. (2003). *The future of the university housing profession and implications for practitioners: a delphi study*, Doctoral Dissertation, West Virginia University, Morgantown.
8. Pashiardis, P. (1997). *Higher Education in Cyprus: facts, issues, dilemmas and solutions*, Higher Education in Europe, Vol. 22, No. 2, pp. 183 – 192.
9. Pashiardis, P. (2004). *Democracy and Leadership in Educational System of Cyprus*, Journal of Educational Administration, Vol. 42, No. 2, pp. 656 – 668.
10. Pathak, V. & Pathak, K. (2010). *Reconfiguring the higher education value chain*, Management in Education, Vol. 24, No.4, pp. 166 – 171.
11. Ronquillo, T.A. (2012). *Analysis of competitiveness of Batangas State University College of Engineering using Porter's five competitive forces model* in Proceedings of the 2012 AAEE Conference, Melbourne, Australia.
12. Tsiakkiros, A. & Pashiardis, P. (2002). *Strategic planning and education: the case of Cyprus*, The International Journal of Educational Management, Vol. 16, No. 1, pp. 6- 17.

Ηλεκτρονικοί Τόποι

1. Ιστοσελίδα GUNET eClass: <https://eclass.gunet.gr/>
2. Ιστοσελίδες Προγραμμάτων E-learning:

Ε.Κ.Π.Α. E-learning: <https://elearn.elke.uoa.gr/>

ΠΑ.ΠΕΙ. E-learning: <https://goo.gl/P6hujk>

Πανεπιστήμιο Αιγαίου E-learning: <http://e-epimorfosi.aegean.gr/>

Ο.Π.Α. E-learning: <https://elearning.aueb.gr/>

Κεφάλαιο 5^ο: Αξιολόγηση & Ανασκόπηση Εκθέσεων

5.1. Η αξιολόγηση της ποιότητας

Έχει ήδη αναφερθεί ότι θεμελιώδης στόχος της ελληνικής ανώτατης εκπαίδευσης είναι η επιδίωξη κι η διασφάλιση της ποιότητας τόσο των ιδρυμάτων όσο και των προσφερόμενων προγραμμάτων σπουδών και τίτλων, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας και των προσδοκιών που η ίδια εναποθέτει σε αυτά.

Βέβαια, όταν μιλάει κανείς για διασφάλιση της ποιότητας εννοεί τη συστηματική, δομημένη και συνεχή προσήλωση στην ποιότητα, την οργάνωση ενός εσωτερικού συστήματος αρχών, κριτηρίων και κανονισμών, η άρτια λειτουργία του οποίου πιστοποιείται με περιοδικές διαδικασίες τόσο εσωτερικής όσο και εξωτερικής αξιολόγησης²²⁶. Οι εν λόγω στόχοι ενισχύθηκαν με τη θεσμοθέτηση της πιστοποίησης σε επίπεδο τόσο ιδρύματος όσο και προγραμμάτων σπουδών. Η υλοποίηση της πιστοποίησης ανατέθηκε στην ανεξάρτητη Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας (Α.ΔΙ.Π.)²²⁷ στην ανώτατη εκπαίδευση, όπως ορίζουν οι σχετικές διατάξεις του Υπουργείου Παιδείας.

Οι προϋποθέσεις, τα κριτήρια κι οι διαδικασίες τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής αξιολόγησης αναλύονται και εξειδικεύονται με ειδικές κατευθύνσεις και οδηγίες που δημοσιοποιούνται από την Α.ΔΙ.Π. Η διαδικασία πιστοποίησης περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

- Φάση 1^η: Σχεδιασμός και ανάπτυξη του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας του κάθε ιδρύματος.
- Φάση 2^η: Αυτοαξιολόγηση του ιδρύματος και του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.
- Φάση 3^η: Εξωτερική αξιολόγηση του ιδρύματος και του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας από την επιτροπή ανεξάρτητων εξωτερικών εμπειρογνομόνων.
- Φάση 4^η: Έκδοση απόφασης πιστοποίησης από το συμβούλιο της Α.ΔΙ.Π.

²²⁶ Ngambi M. T., Nkemkiafu A.G. (2015). *The impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance*, American Journal of Management, Vol. 15, No. 4, pp. 69 – 85.

²²⁷ Ιστοσελίδα Αρχής Διασφάλισης & Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση: <http://www.adip.gr/> (Προσπελάστηκε 17/12/2017)

Σημειώνεται δε, ότι σε κάθε ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης συγκροτείται η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π.) για τον συντονισμό και την υποστήριξη των διαδικασιών αξιολόγησής του²²⁸.

5.1.1. Η διαδικασία της εξωτερικής αξιολόγησης

Στο δεύτερο κεφάλαιο του Μέρους Α' έγινε μία αναφορά στα κριτήρια και στους δείκτες αξιολόγησης βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας· στη παρούσα ενότητα γίνεται ανάλυση της δομής και της διάρθρωσης των εκθέσεων εξωτερικής αξιολόγησης (external evaluation report), ώστε στην επόμενη ενότητα να παρουσιαστούν τα πορίσματα των τριών εκθέσεων των πανεπιστημίων.

Αρχικά, η εξωτερική αξιολόγηση είναι η τελευταία φάση κάθε κύκλου διαδικασίας για τη διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση κι έχει ως σκοπό τη διαπίστωση της πληρότητας, της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας της εσωτερικής αξιολόγησης και τη διατύπωση μίας αντικειμενικής άποψης βάσει των εξής στόχων:

- ✓ επισήμανση των καλών πρακτικών και των σημείων βελτίωσης,
- ✓ ανάδειξη και τεκμηριωμένη υποστήριξη των εύλογων αιτημάτων της μονάδας στο επίπεδο του ιδρύματος και της πολιτείας,
- ✓ συλλογή και ανάδειξη καλών πρακτικών εθνικής εμβέλειας.

Η διαδικασία της εξωτερικής αξιολόγησης ενεργοποιείται με την κατάθεση της έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης στην Α.ΔΙ.Π. Βάσει αυτής και με την άμεση γνωριμία με την ακαδημαϊκή μονάδα (επίσκεψη και ανταλλαγή απόψεων), η επιτροπή εξωτερικών εμπειρογνομόνων – αποτελούμενη από πέντε μέλη - συντάσσει την έκθεση εξωτερικής αξιολόγησης. Η εν λόγω αναφορά αναλύει σε βάθος τις διαπιστώσεις και τα πορίσματα της εσωτερικής αξιολόγησης ως προς:

- ✓ τα επιτεύγματα της ακαδημαϊκής μονάδας,
- ✓ τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης ή διορθωτικών ενεργειών,
- ✓ την αποτελεσματικότητα των ενεργειών στις οποίες έχει ήδη προβεί το ίδρυμα, προκειμένου να διασφαλίσει και να βελτιώσει την ποιότητα του επιτελούμενου έργου του,

²²⁸ Για το Ο.Π.Α.: <https://www.aueb.gr/el/modip> (Προσπελάστηκε 17/12/2017)

Για το ΠΑ.ΠΕΕ: <http://modip.adm.unipi.gr/> (Προσπελάστηκε 17/12/2017)

Για το ΠΑ.ΜΑΚ.: <http://modip.uom.gr/> (Προσπελάστηκε 17/12/2017)

✓ τη συνέπεια του ιδρύματος ως προς την αποστολή και τους στόχους του.

5.1.2. Η δομή - διάρθρωση της έκθεσης της εξωτερικής αξιολόγησης

Το πρότυπο σχήμα²²⁹ για την εξωτερική αξιολόγηση των ιδρυμάτων της ανώτατης εκπαίδευσης αποτελείται από 32 σελίδες κι εμπεριέχει έξι ενότητες.

Αρχικά, κρίνονται αναγκαίες τόσο η παρουσίαση του αξιολογούμενου ιδρύματος όσο κι η καταγραφή των στοιχείων (Όνοματεπώνυμο και Ίδρυμα Προέλευσης) των πέντε ειδικών αξιολογητών οι οποίοι προέρχονται από το Μητρώο που τηρεί η Α.ΔΙ.Π βάσει της σχετικής νομοθεσίας.

Ακολουθεί η περιγραφή της διαδικασίας της εξωτερικής αξιολόγησης, δηλαδή μία σύντομη παρουσίαση της επίσκεψης, η οποία εμπεριέχει τις ημερομηνίες υλοποίησης, τις εγκαταστάσεις ελέγχου, τα παρευρισκόμενα άτομα, τον κατάλογο των εκθέσεων, των εγγράφων και των λοιπών δεδομένων που εξετάστηκαν, τις ομάδες τόσο του διδακτικού και του διοικητικού προσωπικού όσο και των φοιτητών που έδωσαν συνέντευξη κι ένα σχόλιο σχετικά με τον συγκεκριμένο τομέα αξιολόγησης.

Εν συνεχεία, παρουσιάζεται η περιγραφή της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης, δηλαδή ο σχολιασμός της καταλληλότητας των πηγών και των εγγράφων, η ποιότητα κι η πληρότητα των δεδομένων που εξετάστηκαν, η ανάλυση των θετικών στοιχείων και των δυσκολιών που προέκυψαν, ο βαθμός στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι της κι ένα σχόλιο σχετικά με τον συγκεκριμένο τομέα αξιολόγησης.

Στην τρίτη ενότητα της έκθεσης διερευνάται η εικόνα του υπό αξιολόγηση ιδρύματος, η οποία αφορά στη στρατηγική της ηγεσίας και της ανάπτυξής του δηλαδή στην αποστολή, τους στόχους, τις προτεραιότητες, τις διαδικασίες μέσω των οποίων το ίδρυμα ελέγχει την επίτευξη των στόχων, την αποτίμηση της ικανότητάς του για βελτίωση κι ένα σχόλιο σχετικά με τον συγκεκριμένο τομέα αξιολόγησης. Στο παρόν πλαίσιο, ελέγχεται κι η στρατηγική οργανωτικής ανάπτυξης, δηλαδή η αποτελεσματικότητα κι η συμπληρωματικότητα των οργάνων διοίκησης, η ύπαρξη αποτελεσματικών οργανισμών και κανόνων λειτουργίας κι ένα σχόλιο σχετικά με τον συγκεκριμένο τομέα αξιολόγησης. Επίσης, εντάσσεται η στρατηγική ακαδημαϊκής ανάπτυξης, η οποία αφορά τόσο στις Σχολές όσο και στα Τμήματα του ιδρύματος κι η στρατηγική έρευνας, η οποία εξετάζει τους βασικούς άξονες της ερευνητικής πολιτικής, τα χρονοδιαγράμματα επίτευξης των

²²⁹ Α.ΔΙ.Π.: Έντυπα για Εξωτερική Αξιολόγηση : <https://goo.gl/g7ECfu> (προσπελάστηκε 06/01/2018)

στόχων, την ποιότητα των δικτύων τόσο εργαστηριακής υποστήριξης έρευνας όσο ερευνητικής αριστείας, την ύπαρξη μηχανισμών υποβοήθησης της έρευνας κι ένα σχόλιο σχετικά με τον εν λόγω τομέα αξιολόγησης. Η πέμπτη παράγραφος της ενότητας εξετάζει την οικονομική οργάνωση του ιδρύματος δηλαδή την οικονομική ανάπτυξη και τη διαχείριση εθνικών και διεθνών πόρων, τη στρατηγική διαχείρισης του τακτικού προϋπολογισμού και των δημοσίων επενδύσεων, την οργάνωση και τη στρατηγική τόσο του ειδικού λογαριασμού κονδυλίου έρευνας όσο και της εταιρίας διαχείρισης κι αξιοποίησης της περιουσίας του ιδρύματος, την ύπαρξη συστήματος ποιότητας τόσο στη διαχείριση των οικονομιών όσο και της μηχανογραφικής παρακολούθησης των προϋπολογισμών. Η έκτη παράγραφος της ενότητας αφορά στη στρατηγική των κτηριακών και χωροταξικών υποδομών του ιδρύματος κι εδώ απαιτείται η επισήμανση των βασικών αξόνων ανάπτυξης, των στόχων και των τρόπων υλοποίησής των, καθώς και των αποκλίσεων από το πρότυπο 1 campus/ AEI. Η επόμενη ενότητα αναφέρεται στην περιβαλλοντική πολιτική του ιδρύματος κι εδώ κρίνεται αναγκαία η αναφορά στη στρατηγική ανακύκλωσης και στα μέτρα υλοποίησης των στόχων, στη διαχείριση των επικίνδυνων και των αστικών αποβλήτων, στη στρατηγική πράσινης ανάπτυξης. Επιπροσθέτως, η εξεταζόμενη παράγραφος εμπεριέχει (α) τη κοινωνική στρατηγική, η οποία αφορά στην εκμετάλλευση και τη διάδοση των ερευνητικών δραστηριοτήτων του εκπαιδευτικού ιδρύματος, τη προώθηση και τη διάδοσή του στην αγορά, τις σταθερές σχέσεις με τα βασικά τοπικά και περιφερειακά όργανα, τη συμμετοχή στην πολιτική ανάπτυξη της κοινωνίας, της πόλης και της περιοχής, την αμοιβαία και μακροχρόνια σχέση με τους απόφοιτους (β) τη στρατηγική διεθνοποίησης του ιδρύματος, η οποία αναφέρεται στην ενσωμάτωση της διεθνούς διάστασης στο πρόγραμμα σπουδών, τις ακαδημαϊκές εγκαταστάσεις και την έρευνα, τη συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα AEI και στη συνεργασία με AEI άλλων χωρών (με συγκεκριμένο πρωτόκολλο συνεργασίας) και (γ) τη στρατηγική φοιτητικής μέριμνας βάσει της οποίας εξετάζεται η λειτουργία κι η ανάπτυξη των φοιτητικών εστιών, του εστιατορίου, των υποτροφιών και των βραβείων, των αθλητικών εγκαταστάσεων, των πολιτιστικών δραστηριοτήτων κι η αντιμετώπιση των προβλημάτων ατόμων με ειδικές ανάγκες (AMEA).

Το δεύτερο μέρος της τρίτης ενότητας της έκθεσης αφορά στα προγράμματα σπουδών κάθε κύκλου (προπτυχιακών, μεταπτυχιακών, διδακτορικών) και καταγράφονται τα κυριότερα δυνατά κι αδύναμα σημεία τους, οι βασικές υποχρεώσεις των φοιτητών, ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται η κεντρική διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας τυχόν

παρατηρήσεις και συστάσεις των εξωτερικών εμπειρογνομόνων κατά την εξωτερική αξιολόγηση. Εν κατακλείδι, δίνεται ένα σχόλιο σχετικά με τον συγκεκριμένο τομέα αξιολόγησης για κάθε κύκλο σπουδών.

Το τρίτο μέρος της τρίτης ενότητας της έκθεσης αποτελεί μία σύνοψη των άνωθεν σχετικά με τη συνολική εικόνα του υπό αξιολόγηση ιδρύματος όπου τονίζονται συγκεκριμένα θετικά και αρνητικά σημεία, προτείνονται ενδεχόμενες ενέργειες για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών κι αναγκαίες ενέργειες για βελτίωση.

Στην τέταρτη ενότητα της έκθεσης διερευνάται το εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του ιδρύματος, το οποίο αφορά στην πολιτική και στρατηγική διασφάλισης ποιότητας (κ.ε. ΔΠ) δηλαδή στους αντικειμενικούς στόχους της, στην οργάνωση του εν λόγω συστήματος για το εξεταζόμενο ίδρυμα και στην ύπαρξη ή μη ενός λεπτομερούς οδηγού εφαρμογής με περιγραφή των διαδικασιών λειτουργίας του συστήματος ΔΠ, στον τρόπο προστασίας των φοιτητών και του προσωπικού του ιδρύματος από μεροληπτικές παρεμβάσεις και διακρίσεις, στις μεθόδους αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του συστήματος ΔΠ σχετικά με την επίτευξη των στόχων του κι ένα σχόλιο σχετικά με τον συγκεκριμένο τομέα αξιολόγησης. Στο παρόν πλαίσιο, ανήκει κι ο σχεδιασμός, η έγκριση, ο έλεγχος κι η αξιολόγηση των προγραμμάτων σπουδών και των απονεμόμενων τίτλων.

Εδώ, εξετάζονται η σαφήνεια κι η πληρότητα των προγραμμάτων, η έγκυρη κι έγκαιρη κοινοποίησή τους, η μέθοδος διερεύνησης της επίτευξης ή μη των μαθησιακών αποτελεσμάτων, η εφαρμογή του συστήματος των ECTS, η συμμετοχή ή μη των φοιτητών στις διαδικασίες ΔΠ των εν λόγω προγραμμάτων, η δομημένη διεθνής κινητικότητα των προγραμμάτων ή μη, οι δυνατότητες απασχόλησης των αποφοίτων κι ένα σχόλιο σχετικά με τον συγκεκριμένο τομέα αξιολόγησης. Επίσης, εντάσσεται η διδασκαλία, η μάθηση κι η αξιολόγηση των φοιτητών, οι οποίες αφορούν στις πολλές και ποικίλες μαθησιακές διαδρομές, στην υποστήριξη του διδακτικού προσωπικού, στα κριτήρια αξιολόγησης της επίδοσης, στη διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων κι ενστάσεων που δηλώνονται εκ μέρους των φοιτητών κι η πρόοδος – αναγνώριση των σπουδών, η οποία εξετάζει τη συνέπεια και τη διαφάνεια εισδοχής φοιτητών τόσο στο δεύτερο όσο και στο τρίτο κύκλο σπουδών, τις σαφείς και διακριτές διαδικασίες αναγνώρισης των τίτλων της ανώτατης εκπαίδευσης, τη συνεργασία με εθνικά κέντρα ENIC/ NARIC για τη διασφάλιση συνεκτικής αναγνώρισης και κινητικότητας μεταξύ προγραμμάτων εντός και εκτός του ιδρύματος, τη παροχή αναλυτικής πληροφόρησης σχετικά με τους κτηθέντες τίτλους σπουδών, το πλαίσιο, το επίπεδο και το περιεχόμενο των σπουδών που καλούνται να

ολοκληρώσουν οι φοιτητές με επιτυχία, τα εργαλεία ή/και τις μεθόδους που ελέγχεται εν γένει η πρόοδος των ενεργών σπουδαστών κι ένα σχόλιο σχετικά με τον εν λόγω τομέα αξιολόγησης. Η πέμπτη παράγραφος της ενότητας εξετάζει τη διασφάλιση της ποιότητας σε σχέση με το διδακτικό προσωπικό του ιδρύματος δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η προκήρυξη κι η πρόσληψή του, τις παρεχόμενες μεθόδους επαγγελματικής/επιστημονικής ανάπτυξής του, τις τυχόν αδυναμίες του σχετικά με τη διεξαγωγή του διδακτικού έργου, την αξιολόγηση της επιστημονικής δραστηριότητας με στόχο την ενίσχυση της σύνδεσης της εκπαίδευσης με την έρευνα, τις δέουσες διαδικασίες αξιολόγησης από τη μεριά των φοιτητών, το κανονιστικό πλαίσιο για τη διερεύνηση τόσο πειθαρχικών όσο κι ακαδημαϊκών παραπτώματων. Η έκτη παράγραφος της ενότητας αφορά στις πηγές μάθησης κι υποστήριξης των φοιτητών κι εδώ απαιτείται η επισήμανση των διαδικασιών του τακτικού ελέγχου, της αξιολόγησης, της αναθεώρησης και της βελτίωσης της καταλληλότητας κι της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών υποστήριξης (βιβλιοθήκες, πληροφοριακά συστήματα, κ.ά.) που διατίθενται στους φοιτητές. Η επόμενη ενότητα αναφέρεται στα πληροφοριακά συστήματα καταγραφής κι ανάλυσης στοιχείων και δεικτών του ιδρύματος κι εδώ κρίνεται αναγκαία η αναφορά στα μέσα συλλογής, ανάλυσης κι αξιοποίησης έγκυρων πληροφοριών σχετικά με τους βασικούς δείκτες απόδοσης, το προφίλ του φοιτητικού πληθυσμού και τα ποσοστά προόδου, επιτυχίας και εγκατάλειψης σπουδών, άλλων λειτουργιών και δραστηριοτήτων, επαγγελματικής αποκατάστασης των αποφοίτων και τέλος, σύγκριση με άλλους παρόμοιους οργανισμούς εντός κι εκτός από τον Ενιαίο Ευρωπαϊκό Χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης με στόχο την εμπάθυνση της αυτογνωσίας και την μεθόδευση τρόπων για δυνατή βελτίωση της λειτουργίας του αξιολογούμενου ιδρύματος. Επιπροσθέτως, η εξεταζόμενη παράγραφος περιέχει (α) τις δημοσιοποιημένες πληροφορίες, οι οποίες αφορούν στην κοινοποίηση των προσφερόμενων προγραμμάτων σπουδών και των παρεχόμενων τίτλων, των προβλεπόμενων μαθησιακών αποτελεσμάτων, των διαδικασιών διδασκαλίας, μάθησης και αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται, των ευκαιριών μάθησης που προσφέρονται, των βιογραφικών σημειωμάτων όλων των μελών ΔΕΠ/ΕΠ τόσο στην ελληνική και στην αγγλική όσο και σε άλλες γλώσσες (β) τη συνεχή παρακολούθηση και περιοδική αναθεώρηση των προγραμμάτων, η οποία αναφέρεται στις διαδικασίες που υλοποιούνται γι' αυτά, και (γ) την περιοδική εξωτερική αξιολόγηση βάσει της οποίας εξετάζονται η προβλεπόμενη διαδικασία κατά την οποία αντιμετωπίζει η εκπαιδευτική μονάδα τις παρατηρήσεις της εξωτερικής αξιολόγησης και οι τρόποι που

παρακολουθείται η εφαρμογή σχεδίων των Σχολών και των Τμημάτων για κάλυψη τυχόν παρατηρήσεων ή/και πιστοποίησης των προγραμμάτων τους.

Το τελευταίο μέρος της εξεταζόμενης ενότητας αποτελεί μία σύνοψη των άνωθεν σχετικά με τη συνολική εικόνα του εσωτερικού συστήματος ΔΠ του υπό αξιολόγηση ιδρύματος όπου τονίζονται συγκεκριμένα θετικά και αρνητικά σημεία, προτείνονται ενδεχόμενες ενέργειες για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών κι αναγκαίες ενέργειες για βελτίωση.

Στην πέμπτη ενότητα της έκθεσης διερευνάται η λειτουργία της κεντρικής διοίκησης του υπό αξιολόγηση ιδρύματος, η οποία αφορά στις εξής υπηρεσίες:

- Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ),
- Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες,
- Τμήμα προμηθειών,
- Τεχνικές υπηρεσίες,
- Υπηρεσίες ΤΠ,
- Υπηρεσίες φοιτητικής μέριμνας,
- Δομή Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας (ΔΑΣΤΑ),
- Τμήμα Δημοσίων/ διεθνών σχέσεων,
- Υπηρεσίες ξένων γλωσσών,
- Κοινωνικές και πολιτιστικές δραστηριότητες,
- Φοιτητική στέγη και σίτιση και
- Βιβλιοθήκη.

Το δεύτερο μέρος της παρούσας ενότητας αποτελεί μία σύνοψη των άνωθεν σχετικά με τη συνολική εικόνα της λειτουργίας της κεντρικής διοίκησης υπό αξιολόγηση ιδρύματος όπου τονίζονται συγκεκριμένα θετικά και αρνητικά σημεία, προτείνονται ενδεχόμενες ενέργειες για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών κι αναγκαίες ενέργειες για βελτίωση.

Στην έκτη ενότητα της έκθεσης καταγράφονται τα συμπεράσματα κι οι συστάσεις για το υπό αξιολόγηση ίδρυμα σχετικά με τη γενική λειτουργία του, την ανάπτυξή του έως τώρα και τη σημερινή του κατάσταση, την ετοιμότητα και την ικανότητά του για αλλαγή/ βελτίωση, το εσωτερικό σύστημα ΔΠ του.

Τέλος, δίνεται η συνολική απόφαση/ αξιολόγηση της έκθεσης (άξιο αναγνώρισης, θετική αξιολόγηση, μερικώς θετική αξιολόγηση, αρνητική αξιολόγηση) όπου τονίζονται συγκεκριμένα θετικά και αρνητικά σημεία, προτείνονται ενδεχόμενες ενέργειες για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών κι αναγκαίες ενέργειες για βελτίωση.

5.2. Η ανασκόπηση των εκθέσεων

Η πιο πρόσφατη εξωτερική αξιολόγηση, η οποία «οργανώθηκε» από τα ανώτερα και τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας, διεξήχθη (επιτόπιες επισκέψεις) κατά το διάστημα Οκτώβριος 2015 - Ιούλιος 2016.

5.2.1. Μελέτη της έκθεσης αξιολόγησης του ΠΑ.ΠΕΙ.²³⁰

Σύμφωνα με την υπό εξέταση εξωτερική αξιολόγηση του Πανεπιστημίου Πειραιώς, η Επιτροπή αποτελείτο από πέντε εμπειρογνώμονες αξιολογητές.

▪ Η εισαγωγή

Η διαδικασία της εξωτερικής αξιολόγησης: Η Επιτροπή έκανε την πρώτη συνάντηση την 31η Μαΐου 2016 στο πανεπιστήμιο κι είχε επιπρόσθετες συνεντεύξεις με αρκετούς φορείς στις εγκαταστάσεις του. Πιο συγκεκριμένα, επικοινωνήσε με:

- ✓ τον Πρύτανη και τους δύο (2) Αντιπρυτάνεις,

όπου αναφέρθηκαν πολλά από τα προβλήματα τα οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν τα σύγχρονα ελληνικά πανεπιστήμια. Ο Πρύτανης τόνισε το πρόσφατα υπογεγραμμένο μνημόνιο συνεργασίας μεταξύ του ΠΑ.ΠΕΙ. και του University of Urals (Ρωσία), το διευρυμένο ρόλο του Γραφείου Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας, τις νέες συμφωνίες συνεργασίας με ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης και με ερευνητικά κέντρα 23 χωρών, την αύξηση των μεταπτυχιακών σπουδαστών, τις πρωτοβουλίες κοινοτικής εμβέλειας που απευθύνονται σε τοπικές επιχειρήσεις, τα σεμινάρια εκπαίδευσης ενηλίκων και την οργάνωση της ένωσης αποφοίτων,

- ✓ τον Καθηγητή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με Διεθνή Προσανατολισμό,

ο οποίος έκανε μία λεπτομερή παρουσίαση του πανεπιστημίου και της οργανωτικής δομής του, μία ανάλυση των σχετικών στοιχείων με στη χρηματοδότηση, τις δαπάνες και τους φοιτητές κάθε κύκλου σπουδών. Ακόμη, έκανε μία επισκόπηση της εσωτερικής

²³⁰Α.Δ.Π.: Εκθέσεις Εξωτερικής Αξιολόγησης – Πανεπιστήμιο Πειραιώς: <https://goo.gl/cV873k> (προσπελάστηκε 06/01/2018)

αξιολόγησης, της στρατηγικής, της αποστολής και των στόχων του ΠΑ.ΠΕΙ. Ο ίδιος απάντησε σε μια σειρά από ερωτήσεις σχετικές με τη διδασκαλία, την έρευνα, τους διαύλους διάδοσης των πληροφοριών και την επικοινωνία με τους φοιτητές, τη σχέση με το Υπουργείο Παιδείας, τη διαχείριση των κεφαλαίων και τις διαδικασίες των ακαδημαϊκών προγραμμάτων,

- ✓ την επικεφαλής της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας,
- ✓ τους Κοσμήτορες των Σχολών,
- ✓ τους Προέδρους των Τμημάτων,
- ✓ τα μέλη των επιτροπών της εσωτερικής αξιολόγησης,
- ✓ τα μέλη του διδακτικού, ερευνητικού και του τεχνικού προσωπικού,
- ✓ εκπροσώπους από την τοπική αυτοδιοίκηση,
- ✓ εκπροσώπους από τον επιχειρηματικό κλάδο (βιομηχανία) που επιλέχθηκαν από το ίδρυμα,
- ✓ εκπροσώπους από τους απόφοιτους κι
- ✓ εκπροσώπους από τους φοιτητές κάθε κύκλου σπουδών,

τα περισσότερα από τα σχόλιά των οποίων ήταν θετικά κι αφορούσαν στις άριστες διαπροσωπικές σχέσεις τόσο με το διδακτικό όσο και το διοικητικό προσωπικό. Οι ίδιοι επεσήμαναν ότι, ενώ η πλειοψηφία των διδασκόντων χρησιμοποιεί την ηλεκτρονική πλατφόρμα για την παράδοση του εκπαιδευτικού υλικού, υπάρχουν κι ορισμένα μέλη ΔΕΠ, τα οποία συνεχίζουν να παρέχουν χειρόγραφες σημειώσεις στις διαλέξεις τους. Επιπλέον, οι φοιτητές είπαν ότι οι εγκαταστάσεις της βιβλιοθήκης είναι επαρκείς για τις ανάγκες τους παρά τη μείωση των πόρων.

Η Επιτροπή κατέληξε στο ότι οι συναντήσεις ήταν ουσιαστικές καθώς εκφράστηκαν ορισμένες ανησυχίες και προβλήθηκαν πολλά θετικά στοιχεία του ιδρύματος. Ωστόσο, έγινε φανερό ότι ένα μεγάλο ποσοστό των προβλημάτων απορρέει από τις διατάξεις, τους κανονισμούς και τις αποφάσεις που επιβάλλει το Υπουργείο Παιδείας κάτι που επηρεάζει δυσμενώς την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης.

Συμπερασματικά, διαπιστώθηκε ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς στηρίζουν – ο καθένας με το δικό του τρόπο - το ίδρυμα κι επιδεικνύουν τη δέουσα κατανόηση. Η φιλοξενία σε αυτό κρίθηκε εξαιρετική. Συμπερασματικά, η Επιτροπή έκρινε ότι η διαδικασία της εξωτερικής αξιολόγησης ήταν δομημένη κι αυτό οφείλεται στο ότι η οργάνωση, η

υποστήριξη, η συνεργασία είναι άριστες και παρέχονται με επαγγελματικό και γνήσιο τρόπο στο ΠΑ.ΠΕΙ.

Η διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης: Η έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης δόθηκε στα μέλη της Επιτροπής a priori, αφορούσε στα ακαδημαϊκά έτη 2009 - 2014 κι αποτέλεσε σημείο αναφοράς κατά τη διάρκεια των συζητήσεων. Για το ακαδημαϊκό έτος 2014 – 2015, τα μέλη της Επιτροπής ζήτησαν να προστεθεί ένα συμπλήρωμα, δεδομένου ότι σημειώθηκαν σημαντικές εξελίξεις στο ΠΑ.ΠΕΙ. όπως η ίδρυση 10 νέων προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών.

Η Επιτροπή έκρινε ότι τα έγγραφα της εσωτερικής αξιολόγησης του ΠΑ.ΠΕΙ. ήταν σωστά γραμμένα και παρουσίαζαν πλήρως τις περισσότερες από τις παρατηρήσεις τους, αν και ζητήθηκε περισσότερη πληροφόρηση σχετικά με την κοινωνική δραστηριότητα, τη στρατηγική και την υποστήριξη των φοιτητών. Επίσης, η Επιτροπή κατέγραψε ότι η αποστολή του ΠΑ.ΠΕΙ. δεν παρουσιάστηκε σαφώς κι οι στόχοι δεν ήταν αρκετά συγκεκριμένοι. Παρά ταύτα, στην εν λόγω έκθεση παρέχεται πληθώρα πληροφοριών (πάνω από 320 σελίδες συμπεριλαμβανομένων των περιληπτικών πινάκων και των καταλόγων δημοσιεύσεων) σχετικών με το ίδρυμα και περιλαμβάνονται πολλά σχόλια, τα οποία βοηθούν στην κατανόηση και την αποσαφήνιση του κυρίως περιεχομένου.

Τέλος, η Επιτροπή ανέφερε ότι η εν λόγω έκθεση πρέπει να διανεμηθεί στην κοινότητα του ΠΑ.ΠΕΙ. δεδομένου ότι οι παρεχόμενες πληροφορίες μπορούν να αποτελέσουν σημείο αναφοράς τόσο για την αξιολόγηση των πράξεων και των πρακτικών όσο και για τον καθορισμό των κατευθυντήριων γραμμών με σκοπό τη της συνεχή βελτίωση της ποιότητας του ιδρύματος.

▪ **Το προφίλ του οργανισμού στο πλαίσιο της αξιολόγησης**

Θετικά σημεία:

Τα μέλη της Επιτροπής εντυπωσιάστηκαν από τα θετικά σχόλια που εξέφρασαν τόσο οι προπτυχιακοί όσο κι οι μεταπτυχιακοί φοιτητές σχετικά με τις καλλιεργημένες διαπροσωπικές σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό του ΠΑ.ΠΕΙ. Οι ίδιοι ανέφεραν επανειλημμένα ότι το προσωπικό του πανεπιστημίου είναι «ανοιχτό» κι ενδιαφέρεται να επικοινωνήσει μαζί τους είτε ηλεκτρονικά είτε διά ζώσης για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε θέματος. Με λίγα λόγια, φαίνεται ότι υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ φοιτητών και καθηγητών με ιδιαίτερη έμφαση στην ακαδημαϊκή υποστήριξη και καθοδήγηση.

Παρά τις ρυθμιστικές προκλήσεις και τις διατάξεις του Υπουργείου Παιδείας, τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο αφοσίωσης και δέσμευσης στη προώθηση της ποιότητας στη διδασκαλία και την έρευνα. Άλλωστε, το ΠΑ.ΠΕΙ. προσφέρει ορισμένα μοναδικά προγράμματα, τόσο σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο, τα οποία στοχεύουν στην κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών της κοινωνίας και της βιομηχανίας. Αυτά δίνουν τόσο ευκαιρίες στους απόφοιτους για επαγγελματική σταδιοδρομία όσο κι αφορμές στους διδάσκοντες για περαιτέρω έρευνα. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι το εκπαιδευτικό ίδρυμα διαθέτει εξαιρετικά καταρτισμένο προσωπικό στους τομείς της ναυτιλίας και των μεταφορών, της τεχνολογίας και της πληροφορικής, του τουρισμού και της διοίκησης των επιχειρήσεων, γεγονός που συμβάλλει στην ανάπτυξη τόσο της τοπικής όσο και της εθνικής οικονομίας.

Συμπερασματικά, τα μέλη της Επιτροπής θαύμασαν το υψηλό επίπεδο ενθουσιασμού του Πρύτανη και των Αναπληρωτών του για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την συστηματική συνεργασία με την τοπική κοινωνία.

Αρνητικά σημεία:

Οι ελλείψεις του ανθρώπινου κεφαλαίου και των υλικοτεχνικών πόρων αποτελούν ζητήματα μείζονος σημασίας. Αυτά έχουν ως άμεσες συνέπειες είτε την διόγκωση των τμημάτων είτε τη μη παροχή των μαθημάτων.

Παράλληλα, φαίνεται ότι υπάρχει περιορισμένη επικοινωνία μεταξύ των Σχολών και των Τμημάτων κάτι που δημιουργεί φραγμούς στη μάθηση, την έρευνα, την εσωτερική συνεργασία, αυξάνει τη γραφειοκρατία και μειώνει τις πιθανές οικονομίες κλίμακας για μείωση του μέσου και του οριακού κόστους.

Προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών σημείων: -

Προτάσεις με αναγκαίες αλλαγές για βελτίωση:

Το ΠΑ.ΠΕΙ. πρέπει να δημιουργήσει τους δικούς του κανόνες για ακαδημαϊκούς κι επιχειρησιακούς σκοπούς μέσα σε ένα πλαίσιο το οποίο να επιτρέπει την προώθηση της καινοτομίας, της εξωστρέφειας και την έγκαιρη ανταπόκριση στις ανάγκες μιας μεταβαλλόμενης κοινωνίας.

Δεδομένου ότι πρόκειται για ένα πανεπιστήμιο το οποίο αποτελείται από εφαρμοσμένα πεδία σπουδών - διοίκηση επιχειρήσεων, χρηματοοικονομικά, λογιστική, οικονομική

επιστήμη, πληροφορική, ναυτιλιακά, τουρισμό - ενδείκνυται να δημιουργήσει ένα σχέδιο για την οργάνωση δομημένων προγραμμάτων πρακτικής άσκησης, Erasmus, διεθνοποίησης, εργασιακής εμπειρίας κι ερευνητικών συνεργασιών. Αυτή η στρατηγική μπορεί να ενισχύσει τη μάθηση, να βελτιώσει τις σχέσεις με τον κόσμο των επιχειρήσεων, να προάγει τις διεθνείς σχέσεις, να προετοιμάσει καλύτερα τους απόφοιτους για να ενταχθούν στο εργατικό δυναμικό με κάποια σχετική εμπειρία.

▪ **Το εσωτερικό σύστημα της διασφάλισης της ποιότητας**

Θετικά σημεία:

Είναι γεγονός ότι η πολιτική για τη διασφάλιση της ποιότητας εφαρμόζεται μέσω ενός εσωτερικού συστήματος το οποίο βρίσκεται ακόμη υπό κατασκευή. Το σύστημα λειτουργεί υπό την επίβλεψη της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας του ΠΑ.ΠΕΙ. και την ομάδα της εσωτερικής αξιολόγησης τόσο σε θεσμικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο υπηρεσιών. Βάσει των δεδομένων της έκθεσης αυτοαξιολόγησης, στην εν λόγω ομάδα συμμετέχουν εκπρόσωποι των φοιτητών, των καθηγητών και των διοικητικών υπαλλήλων. Έτσι, συλλέγονται αξιοσημείωτες πληροφορίες για πολλά ζητήματα, όπως την ποιότητα της διδασκαλίας και των διαλέξεων, την πορεία των μαθημάτων κάθε κύκλου σπουδών ανά εξάμηνο, κ.ά.. Αυτό αποτελεί σημείο – κλειδί για το ΠΑ.ΠΕΙ. διότι οι ιθύνοντες καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια να αναθεωρήσουν τα ακαδημαϊκά προγράμματα σπουδών.

Επιπλέον, η συμμετοχή εξωτερικών φορέων - όπως οι εργοδότες των αποφοίτων, οι τοπικές επιχειρήσεις, ο Δήμος του Πειραιά - στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας του πανεπιστημίου χρήζει ιδιαίτερης μνείας διότι προβάλλεται έτσι η διάθεση για συνεργασία με τη κοινωνία. Οι εν λόγω φορείς θα μπορούσαν ιδανικά να παράσχουν ανατροφοδότηση και να συμβάλουν έτσι από τη δική τους πλευρά στη διαδικασία της αναθεώρησης κι επικαιροποίησης των ακαδημαϊκών προγραμμάτων σπουδών.

Με βάση τα καταγεγραμμένα στοιχεία, οι υπηρεσίες υποστήριξης των φοιτητών κρίθηκαν επαρκείς. Η προσέγγιση της μάθησης με επίκεντρο τους φοιτητές, η οποία χρησιμοποιείται στα πλείστα προγράμματα σπουδών του ΠΑ.ΠΕΙ., είναι αξιόπαινη και προσφέρει πολλές και καλής ποιότητας υπηρεσίες. Το διδακτικό και το διοικητικό προσωπικό φαίνεται να κάνει μια αξιόλογη δουλειά, καθώς παρατήρησαν τα μέλη της Επιτροπής, για να καλύψει τις ανάγκες των φοιτητών και να προσφέρει μια καλή μαθησιακή εμπειρία υπό τους αυστηρούς περιορισμούς που επιβάλλονται από το κράτος

και τις σημαντικές μειώσεις στις χορηγήσεις του πανεπιστημιακού προϋπολογισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένα Τμήματα του ΠΑ.ΠΕΙ. προσφέρουν υποτροφίες από τα έσοδα των προγραμμάτων του δευτέρου κύκλου.

Τέλος, τα τελευταία χρόνια, το Γραφείο Διασύνδεσης του ΠΑ.ΠΕΙ. παρέχει πληθώρα υπηρεσιών στο πλαίσιο της συμβουλευτικής και της υποστήριξης των νέων, παρά το γεγονός ότι δεν διαθέτει επαρκείς πόρους. Το Γραφείο Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων προωθεί τη διεθνοποίηση των προγραμμάτων σπουδών και την ανταλλαγή των φοιτητών (Erasmus), αν και τα δεδομένα έδειξαν ότι παραμένει σε χαμηλά επίπεδα για το ΠΑ.ΠΕΙ.

Αρνητικά σημεία:

Η Επιτροπή τόνισε ότι το εξεταζόμενο ίδρυμα δεν διαθέτει σύστημα καταγραφής και παρακολούθησης τόσο των ποιοτικών όσο και των ποσοτικών μεταβλητών, όπως λ.χ. την απόδοση των φοιτητών ανά μάθημα ή ανά έτος. Αυτό έχει ως συνέπεια τη μη γνωστοποίηση των σχετικών πληροφοριών προς όλα τα μέλη του ιδρύματος πράγμα που σημαίνει ότι δεν προάγονται ουσιαστικές βελτιώσεις ποιότητας.

Αν κι οι φοιτητές του ΠΑ.ΠΕΙ. είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τα μέλη της Επιτροπής έκριναν ανεπαρκή τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό, περιορισμένες τις αίθουσες και τις κτηριακές εγκαταστάσεις κτιρίου για την εξυπηρέτηση του πολύ μεγάλου αριθμού σπουδαστών, περιορισμένους τους διαθέσιμους πόρους και τα συστήματα για την πρόσβαση σε επαγγελματικά και ερευνητικά περιοδικά, απαρχαιωμένες τις βάσεις δεδομένων για τη στήριξη της ερευνητικής δραστηριότητας και μη αναβαθμισμένη την ηλεκτρονική πλατφόρμα.

Τέλος, με βάση την ανασκόπηση που έγινε στην κεντρική ιστοσελίδα του ΠΑ.ΠΕΙ., σημειώθηκε ότι πολλές πληροφορίες, όπως οι απαιτήσεις των σπουδών, οι στόχοι των μαθημάτων, τα βιογραφικά των διδασκόντων, κ.ά., είναι περιορισμένης χρήσης ή δεν είναι προσφάτως ενημερωμένες βάσει των προτύπων ενός διεθνούς πανεπιστημίου.

Προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών σημείων:

Η Επιτροπή ενθάρρυνε το διδακτικό προσωπικό να προβεί στη χρήση σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας κι αξιολόγησης αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες, υπογράμμισε τη σημασία της συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού του ΠΑ.ΠΕΙ. με τους φοιτητές του και σύστησε την δημιουργία ενός θεσμού, λ.χ. του ακαδημαϊκού συμβούλου, για την επισταμένη παρακολούθηση της προόδου των φοιτητών.

Αναφορικά με την αξιολόγηση των διδασκόντων, η Επιτροπή πρότεινε να βρεθεί τρόπος αύξησης των φοιτητών που συμμετέχουν σε αυτή ώστε να παρατηρούνται οι όποιες αδυναμίες και να υποβάλλονται άμεσα προτάσεις για βελτιώσεις.

Προτάσεις με αναγκαίες αλλαγές για βελτίωση:

Η Επιτροπή αναγνώρισε την ανάγκη για προώθηση μίας κουλτούρας Ολικής Ποιότητας στο ανθρώπινο δυναμικό του πανεπιστημίου έτσι ώστε όλες οι μονάδες να συμμετέχουν παραγωγικά στην ανάπτυξη ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΜΟ.ΔΙ.Π. θα μπορούσε να διοργανώνει σεμινάρια/ εργαστήρια για την ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με την πρόοδο των Τμημάτων και του ιδρύματος, συνέδρια/ εκδηλώσεις για τη διάδοση πληροφοριών και την καλλιέργεια της κουλτούρας Ολικής Ποιότητας τόσο για τα μέλη του ΠΑ.ΠΕΙ. όσο και για την τοπική κοινωνία.

Η Επιτροπή ενθάρρυνε το διδακτικό προσωπικό να συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, επιστημονικά συνέδρια και προγράμματα κινητικότητας με σκοπό τη βελτίωση τόσο των επαγγελματικών, των επιστημονικών, των εκπαιδευτικών ικανοτήτων όσο και των δεξιοτήτων τους.

Στο ίδιο πλαίσιο, το ΠΑ.ΠΕΙ. μπορεί να εισάγει προγράμματα κατάρτισης για φοιτητές διδακτορικών σπουδών ώστε να μπορούν να εργασθούν αποτελεσματικότερα ως βοηθοί διδασκαλίας ή έρευνας.

Τέλος, προτείνεται να παρακολουθηθούν και να αξιοποιηθούν οι δείκτες ποιότητας και οι δείκτες επίδοσης ώστε να υπάρξουν καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα σε όλα τα Τμήματα του πανεπιστημίου.

▪ **Η λειτουργία της κεντρικής διοίκησης του οργανισμού**

Θετικά σημεία:

Οι κεντρικές υπηρεσίες του ΠΑ.ΠΕΙ. λειτουργούν με αρκετά ικανοποιητικό τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, το Γραφείο Δημόσιων και Διεθνών Σχέσεων φαίνεται να αναλαμβάνει ορισμένες πρωτοβουλίες για να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων του και να επεκτείνει το πεδίο της δράσης του. Ακόμη, το Γραφείο Φοιτητικής Μέριμνας δραστηριοποιείται ενεργά στη βελτίωση και την επέκταση των υπηρεσιών ειδικά για τους φοιτητές με ειδικές ανάγκες. Τέλος, το Γραφείο Πρακτικής Άσκησης παρέχει συστηματικά τη δυνατότητα για επαγγελματική εμπειρία σε προπτυχιακούς φοιτητές.

Αρνητικά σημεία:

Ένεκα των συνεχώς μειούμενων κονδυλίων, καθυστέρησε η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος πληροφόρησης το οποίο θα συνέβαλε στη προώθηση των αναγκαίων δεδομένων.

Προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών σημείων:

Κατά τη διάρκεια συζητήσεων, η Επιτροπή συνειδητοποίησε τα οφέλη της πρακτικής άσκησης τόσο για τους προπτυχιακούς φοιτητές όσο και για τις επιχειρήσεις. Γι' αυτό, πρότεινε να αποτελέσει προϋπόθεση για την κτήση των πτυχίων.

Προτάσεις με αναγκαίες αλλαγές για βελτίωση:

Η Επιτροπή τόνισε την ανάγκη για ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων μέσω ενός κεντρικού συστήματος, καθώς και την άμεση διοργάνωση του συλλόγου αποφοίτων του ΠΑ.ΠΕΙ. Αυτά είναι σημεία – κλειδιά για τη σταδιακή ανάπτυξή του.

5.2.2. Μελέτη της έκθεσης αξιολόγησης του Ο.Π.Α. ²³¹

Σύμφωνα με την υπό εξέταση εξωτερική αξιολόγηση του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, η Επιτροπή αποτελείται από πέντε (5) εμπειρογνώμονες αξιολογητές.

▪ **Η εισαγωγή**

Η διαδικασία της εξωτερικής αξιολόγησης: Η Επιτροπή επισκέφθηκε το πανεπιστήμιο κατά το διάστημα 23 - 29 Νοεμβρίου 2015 κι είχε συναντήσεις με αρκετούς φορείς στις εγκαταστάσεις του. Πιο συγκεκριμένα, επικοινωνήσε με:

- ✓ τον Πρύτανη και τους δύο (2) Αντιπρυτάνεις,
- ✓ τον επικεφαλής, τα ακαδημαϊκά μέλη και το διοικητικό προσωπικό της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας,
- ✓ τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου,
- ✓ τους Κοσμήτορες των Σχολών,
- ✓ τους Προέδρους των Τμημάτων,
- ✓ τα μέλη των επιτροπών της εσωτερικής αξιολόγησης,
- ✓ τα μέλη του διδακτικού, ερευνητικού και του τεχνικού προσωπικού,

²³¹ Α.ΔΙ.Π.: Εκθέσεις Εξωτερικής Αξιολόγησης – Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών: <https://goo.gl/Lr3DXt> (προσπελάστηκε 06/01/2018)

- ✓ τον Γραμματέα του ιδρύματος,
- ✓ εκπρόσωπους από τον επιχειρηματικό κλάδο (βιομηχανία) που επιλέχθηκαν από το ίδρυμα κι
- ✓ εκπροσώπους από τους φοιτητές κάθε κύκλου σπουδών.

Η Επιτροπή αναγνώρισε μεγάλο και γνήσιο ενδιαφέρον εκ μέρους ολόκληρης της πανεπιστημιακής κοινότητας τόσο για τις υποθέσεις όσο και για τη συνεχή ανάπτυξη του ιδρύματος. Αυτά γίνανε εμφανή από την ευρεία συμμετοχή στις συνεντεύξεις και την ειλικρινή επικοινωνία κατά τη διάρκειά τους.

Όσον αφορά στην εκπροσώπηση των φοιτητών, η Επιτροπή επεσήμανε ότι θα προτιμούσε να επιλέγεται ένα τυχαίο δείγμα από αυτούς, κάτι που δεν ήταν δυνατό για το Ο.Π.Α., διότι τα τελευταία χρόνια δεν υπήρχαν εκπρόσωποί τους στα όργανα του ιδρύματος. Παρά ταύτα, όσοι συμμετείχαν στις συναντήσεις είχαν ποικίλα υπόβαθρα κι ενδιαφέροντα, ενώ οι απόψεις τους ήταν ειλικρινείς και γνήσιες.

Επίσης, κατά τη διάρκεια των επισκέψεων, οι φορείς του Ο.Π.Α. προσέφεραν στα μέλη της Επιτροπής επιπρόσθετες πληροφορίες ηλεκτρονικά ως συμπληρωματικό υλικό για διευκρινήσεις κατόπιν αίτησής τους. Σημειώνεται δε, ότι η Επιτροπή είχε τη δυνατότητα να επισκεφτεί τις περισσότερες εγκαταστάσεις του κεντρικού κτηρίου (αίθουσες διδασκαλίας κι αμφιθέατρα, εργαστήρια ηλεκτρονικών υπολογιστών, βιβλιοθήκη και κέντρο πληροφόρησης, κέντρο ηλεκτρονικών υπολογιστών, γραφείο διεθνών σχέσεων και φοιτητικής μέριμνας, γραφείο παροχής υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής υποστήριξης, γραφείο πρακτικής άσκησης, διασύνδεσης και επιχειρηματικών δράσεων), καθώς κι ένα νέο κτίριο το οποίο παρέχει επιπρόσθετους χώρους και γραφεία διδασκαλίας.

Συμπερασματικά, η Επιτροπή έκρινε ότι η διαδικασία της εξωτερικής αξιολόγησης ήταν πολύ καλά οργανωμένη.

Η διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης: Η Επιτροπή επεσήμανε ότι το Ο.Π.Α. είχε μία σαφή κι ολοκληρωμένη έκθεση αυτοαξιολόγησης με βάση το πρότυπο που παρέχεται από την Α.ΔΙ.Π.. Η έκθεση συντάχθηκε από την ΜΟ.ΔΙ.Π. του ιδρύματος σε συνεργασία με τα μέλη των Επιτροπών της εσωτερικής αξιολόγησης, τους Προέδρους των Τμημάτων και ορισμένους διοικητικούς υπαλλήλους. Βέβαια, επειδή η εν λόγω έκθεση αναφερόταν στη περίοδο 2008 - 2013, λίγο καιρό πριν από την επίσκεψη, παραχωρήθηκε μία επιπρόσθετη ενημέρωση μέχρι και το 2014.

Τα μέλη της ΜΟ.ΔΙ.Π. του Ο.Π.Α. εξέφρασαν την άποψη ότι η κατάρτιση της έκθεσης αυτοαξιολόγησης αποτελεί μία βασική διαδικασία για τη βελτίωση της ποιότητας του ιδρύματος. Έτσι, πολλά από τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας κινητοποιήθηκαν για την παροχή των σχετικών πληροφοριών. Αυτό είχε ως άμεση συνέπεια την παρουσίαση μίας αναλυτικής και πληρέστατης έκθεσης, η οποία είχε πληροφορίες που αποτέλεσαν τη βάση για περαιτέρω συζητήσεις σχετικά με την αναπτυξιακή στρατηγική του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Ωστόσο, επισημάνθηκε ότι η εστίαση πρέπει να μετατοπιστεί από την ποσοτική περιγραφή στην αναλυτική προσέγγιση στις μελλοντικές εκθέσεις εσωτερικής αξιολόγησης. Στο ίδιο πλαίσιο, η Επιτροπή τόνισε τη σημασία της διαφάνειας και της διάδοσης των πληροφοριών· αυτό ειπώθηκε διότι το περιεχόμενο της έκθεσης αυτοαξιολόγησης δεν συζητήθηκε αφού δεν ήταν γνωστό σε όλα τα παρευρισκόμενα άτομα.

Συμπερασματικά, τα μέλη της Επιτροπής εκτίμησαν την προθυμία και την ταχύτητα των φορέων του Ο.Π.Α. να παράσχουν συμπληρωματικές πληροφορίες τόσο κατά τη διάρκεια των επισκέψεων όσο και κατά τη διαδικασία συλλογής των απαιτούμενων - πρόσθετων αποδεικτικών στοιχείων.

▪ Το προφίλ του οργανισμού στο πλαίσιο της αξιολόγησης

Θετικά σημεία:

Το Ο.Π.Α. είναι το παλαιότερο και το κορυφαίο εκπαιδευτικό ίδρυμα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα στο κλάδο των οικονομικών και της διοίκησης των επιχειρήσεων, ενώ πρόσφατα επεκτάθηκε στους τομείς της στατιστικής και της πληροφορικής. Η αποστολή, οι στόχοι, οι προτεραιότητες κι οι φιλοδοξίες του Ο.Π.Α. ευθυγραμμίζονται με τις δυνατότητες, την εμπειρία, τις ικανότητες και την κληρονομιά του.

Όσον αφορά στην ποιότητα των προσφερόμενων προγραμμάτων σε κάθε κύκλο σπουδών, τα οποία είναι ενημερωμένα και συγκρίσιμα με εκείνα αξιόπιστων διεθνών ιδρυμάτων, το πανεπιστήμιο έχει πολύ καλή θέση. Η παροχή του διδακτικού υλικού γίνεται με ποικίλες μεθόδους οι οποίες καλύπτουν τόσο θεωρητικές όσο και πρακτικές πτυχές της επιστήμης.

Επιπροσθέτως, το Ο.Π.Α. δίνει μεγάλη έμφαση στην επίτευξη της αριστείας στην έρευνα και διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στο τομέα των συνεργασιών με τον κόσμο των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια, το πανεπιστήμιο επιτυγχάνει την αριστεία στην προώθηση της επιχειρηματικότητας και της εξωστρέφειας.

Αρνητικά σημεία:

Το Ο.Π.Α. βρίσκεται σε διαδικασία ανασχεδιασμού της διοίκησης λόγω της πρόσφατης μεγάλης αναδιοργάνωσης της ακαδημαϊκής δομής που εισήχθη από το Υπουργείου Παιδείας. Αυτή ήταν η κύρια αιτία που δεν μπορούν να διορθωθούν οι επικαλύψεις οι οποίες παρατηρούνται στα προγράμματα σπουδών κι η συνέργεια μεταξύ των Τμημάτων είναι περιορισμένη.

Ακόμη, οι υποδομές, ειδικά αυτές που χρησιμοποιούνται στις προπτυχιακές σπουδές, δεν αντιστοιχούν στην θέση που κατέχει το πανεπιστήμιο και χρειάζονται σημαντικές βελτιώσεις κι αναβαθμίσεις.

Τέλος, χρήσιμες αλλαγές κρίθηκαν ο εξορθολογισμός των διοικητικών υπηρεσιών κι η ύπαρξη λιγότερων επιπέδων ιεραρχίας, ώστε να προκύψει το βέλτιστο σημείο επαφής με τους φοιτητές.

Προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών σημείων:

Η διοίκηση του Ο.Π.Α. θα πρέπει να συνεργάζεται με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς για να ενισχύσει τα στρατηγικά σχέδιά του αυξάνοντας τη συνοχή και τους βασικούς δείκτες επιδόσεων (KPIs).

Το Πανεπιστήμιο έχει δείξει τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και θεωρείται ένα κέντρο αριστείας για την ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση. Το εξεταζόμενο ίδρυμα δύναται να διατηρήσει αυτή τη δυναμική και να θέσει στόχους για τη συγκριτική αξιολόγηση με τους κορυφαίους διεθνείς εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Η ερευνητική στρατηγική θα μπορούσε να υποστηριχθεί περαιτέρω με δράσεις, όπως, την ενίσχυση της έρευνας σε προπτυχιακό επίπεδο ή/ και την ίδρυση ενός ερευνητικού γραφείου το οποίο θα στοχεύει στην οργάνωση και στην υποστήριξη των ερευνητικών δραστηριοτήτων στους τομείς των νέων τεχνολογιών – της πληροφορικής, της διοίκησης των επιχειρήσεων και της οικονομικής επιστήμης.

Προτάσεις με αναγκαίες αλλαγές για βελτίωση:

Αρχικά, η σύσταση συμβουλευτικών γραφείων σε κάθε Σχολή ή/και Τμήμα μπορεί να αποτελέσει έναν χρήσιμο μηχανισμό για ανατροφοδότηση από το κοινωνικό σύνολο. Τα εν λόγω γραφεία θα λειτουργούν στο πλαίσιο της διαδικασίας βελτίωσης κι ανάπτυξης του ιδρύματος.

Όσον αφορά στα προγράμματα σπουδών, είναι γεγονός ότι πρέπει να επανεξεταστούν και να καθοριστούν ειδικοί μαθησιακοί στόχοι σε επίπεδο Τμήματος κι εν συνεχεία, εξειδίκευσης. Σε αυτό το πλαίσιο, το ίδιο το πανεπιστήμιο πρέπει να καθορίσει συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης των στόχων μάθησης, οι οποίοι θα προσδιορίζονται αργότερα για κάθε προσφερόμενο μάθημα. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να σχεδιαστεί μια καλύτερη και πιο συγκεκριμένη εικόνα των συνολικών δεξιοτήτων που καλείται να αναπτύξει το εξεταζόμενο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Είναι πρόδηλο εκ των άνωθεν ότι ο εξορθολογισμός των προγραμμάτων σε κάθε κύκλο σπουδών θα εξαπολύσει πόρους για την επέκταση της έρευνας, της διδασκαλίας κι άλλων σημαντικών τομέων της εθνικής οικονομίας.

Τέλος, κρίνεται αναγκαία η ενημέρωση των οδηγών σπουδών (έντυπα και ηλεκτρονικά) για να συμπεριληφθούν πληροφορίες σχετικές με τις πιστωτικές μονάδες (ECTS), τις διδακτικές ενότητες και τη προσέγγιση του κάθε μαθήματος, τις ώρες γραφείου και τα στοιχεία επικοινωνίας με τους διδάσκοντες, κ.ά.

- **Το εσωτερικό σύστημα της διασφάλισης της ποιότητας**

Θετικά σημεία:

Μία κουλτούρα ποιότητας είναι εμφανής σε όλο το πανεπιστήμιο κι οι αρχές της κοινοποιούνται και από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Όλα τα τμήματα του Ο.Π.Α. έχουν περάσει από έναν πρώτο κύκλο εσωτερικών και εξωτερικών αξιολογήσεων σύμφωνα με το πλαίσιο της Α.ΔΙ.Π. κι έχουν λάβει θετικές ή/και πολύ θετικές αξιολογήσεις. Οι υποβληθείσες συστάσεις κι οι προτάσεις εξετάστηκαν, συζητήθηκαν και λήφθηκαν δράσεις βελτίωσης όπου ήταν απαραίτητο.

Η ΜΟ.ΔΙ.Π. του Ο.Π.Α. έχει αναπτύξει ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας το οποίο παρέχει μια σταθερή βάση για τη διεύρυνση των υφιστάμενων διαδικασιών σε όλο το πανεπιστημιακό σύστημα και για όλες τις πτυχές της ακαδημαϊκής δραστηριότητας. Άλλωστε, είναι γνωστό ότι το εν λόγω πανεπιστήμιο έχει εισάγει τη ΜΟ.ΔΙ.Π. ως διοικητική μονάδα στο νέο προτεινόμενο οργανόγραμμα κι η διοίκηση του πανεπιστημίου έχει δεσμευτεί να στηρίζει την ανάπτυξη της ΜΟ.ΔΙ.Π. με κονδύλια από την Ε.Ε.

Αρνητικά σημεία:

Η διαδικασία διασφάλισης της ποιότητας υπάρχει σε διάφορες μορφές και παρουσιάζεται σε διάφορα έγγραφα τα οποία χρησιμοποιούνται ανεπίσημα από ορισμένα από τα Τμήματα του Ο.Π.Α. χωρίς να υπάρχει συντονισμός από τις Σχολές. Αυτό σχετίζεται άμεσα με το ότι όλες οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας δεν ελέγχονται από την ΜΟ.ΔΙ.Π., όπως, π.χ. η αξιολόγηση της των μεταπτυχιακών προγραμμάτων, η οποία οργανώνεται κι ελέγχεται από το ίδιο το Τμήμα.

Επίσης, όσον αφορά στην αξιολόγηση της ίδιας της ΜΟ.ΔΙ.Π., έχει παρατηρηθεί ότι εκλείπει, σε αντίθεση με τη συστηματική παρακολούθηση των λοιπών γραφείων, π.χ. πρακτικής άσκησης, διασύνδεσης, Erasmus.

Προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών σημείων:

Ο ρόλος της ΜΟ.ΔΙ.Π. θα πρέπει να διευρυνθεί ώστε να συμπεριλαμβάνεται η διασφάλιση της ποιότητας σε όλες τις πανεπιστημιακές υπηρεσίες (υποστήριξη και συμβουλευτική των φοιτητών, βιβλιοθήκη, πρακτική άσκηση, γραφείο διασύνδεσης, γραφείο διεθνών σχέσεων, κ.ά.) οι οποίες παρέχονται στην ακαδημαϊκή κοινότητα.

Επίσης, απαιτείται η ανάπτυξη του πληροφοριακού συστήματος της ΜΟ.ΔΙ.Π. το οποίο θα λειτουργεί ως κεντρικό αποθετήριο τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών αξιολογήσεων. Έτσι, ο καθένας θα μπορεί να ενημερωθεί για τους δείκτες σπουδών, έρευνας και ποιότητας του Ο.Π.Α.

Όσον αφορά στα Τμήματα του Ο.Π.Α., οι αρμόδιοι θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις ανατροφοδοτήσεις που αντλούν από τις εσωτερικές κι εξωτερικές αξιολογήσεις ώστε να προχωρήσουν σε βελτιώσεις επί των προγραμμάτων σπουδών βάσει των απαιτήσεων της Α.ΔΙ.Π. Αυτές περιλαμβάνουν προγράμματα σπουδών δομημένα με βάση συγκεκριμένους και μετρήσιμους μαθησιακούς στόχους, οι οποίοι θα συνδέονται με μεθόδους αξιολόγησης και κριτήρια που θα διασφαλίζουν την επίτευξή τους. Η συνολική διαδικασία του σχεδιασμού και της συνεχούς αναθεώρησης των προγραμμάτων σπουδών θα πρέπει να αποτελεί μέρος του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.

Προτάσεις με αναγκαίες αλλαγές για βελτίωση:

Η ΜΟ.ΔΙ.Π. θα πρέπει να αναγνωρίζεται ως ο μηχανισμός – κλειδί για τις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας σε ολόκληρο το πανεπιστήμιο αφού τα μέλη της έχουν την εμπειρία, την τεχνογνωσία και τις υποδομές για να εκπληρώσουν επαρκώς αυτό το ρόλο.

Το ανθρώπινο δυναμικό της ΜΟ.ΔΙ.Π. θα πρέπει να συνδυάσει τις βέλτιστες πρακτικές από τα διάφορα Τμήματα του Ο.Π.Α., να τυποποιήσει – όσο είναι δυνατόν - τις διαδικασίες με έγγραφα (εσωτερικά, κανονιστικά για τα μεταπτυχιακά προγράμματα, κανονισμούς των Τμημάτων, κ.ά.) ή/και να εκτελεί τα δέοντα ad hoc με σχεδιασμένους και σαφείς οδηγούς, ευθύνες και ρόλους.

Ουσιαστικά, έτσι, θα υπάρξει η ικανοποίηση των νομικών απαιτήσεων και των κριτηρίων της Α.ΔΙ.Π, καθώς τόσο οι αναγκαίες όσο κι οι ικανές συνθήκες για συνεχείς βελτιώσεις στη ποιότητα του ιδρύματος.

- **Η λειτουργία της κεντρικής διοίκησης του οργανισμού**

Θετικά σημεία:

Η κεντρική διοίκηση του Ο.Π.Α. παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στην πανεπιστημιακή κοινότητα, εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία του και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του.

Δίνεται έμφαση στη συνεχή επαγγελματική - ακαδημαϊκή ανάπτυξη του διοικητικού προσωπικού μέσω της εκπαίδευσης, των σεμιναρίων κατάρτισης και των επισκέψεων σε διάφορα πανεπιστήμια του εξωτερικού, μέσω προγραμμάτων, όπως το Erasmus.

Αρνητικά σημεία:

Μεγάλος αριθμός των διοικητικών υπαλλήλων, οι οποίοι απασχολούνται σε θέσεις με συμβάσεις ορισμένου χρόνου που χρηματοδοτούνται από ταμεία της Ε.Ε., αποτελεί στοιχείο ιδιαίτερης μνείας επειδή βρίσκονται κατά κύριο λόγο σε θέσεις που σχετίζονται με τις βασικές στρατηγικές πτυχές του Ο.Π.Α., όπως την ποιότητα, την επιχειρηματικότητα, την καινοτομία.

Ακόμη, η διάρθρωση των διοικητικών υπηρεσιών, η οποία καθιερώθηκε το 1996, κρίνεται πλέον μη λειτουργική, καθώς η δομή του πανεπιστημίου έχει αλλάξει κι έχουν προκύψει πολλές άλλες υπηρεσίες ζωτικής σημασίας για την ακαδημαϊκή κι ερευνητική δράση του. Ωστόσο, σημειώνεται ότι το Ο.Π.Α. πρότείνει μια νέα δομή στο τελευταίο οργανωτικό εγχειρίδιο.

Τέλος, οι διαφορετικοί μηχανισμοί διαχείρισης κάθε προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών, ακόμη κι εντός του ίδιου Τμήματος ή/και της ίδιας Σχολής, οδηγούν σε άνιση κατανομή ή/και σε αναποτελεσματικότητα στη διαχείριση των πόρων.

Προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών σημείων:

Το Ο.Π.Α. πρέπει να ενισχύσει τις υπηρεσίες που υποστηρίζουν άμεσα τους στρατηγικούς του στόχους κι επειδή, όπως προαναφέρθηκε, ορισμένες από αυτές χρηματοδοτούνται μέχρι σήμερα από κονδύλια της Ε.Ε., απαιτείται η εξεύρεση κατάλληλης χρηματοδότησης από άλλες πηγές.

Προτάσεις με αναγκαίες αλλαγές για βελτίωση:

Η αναθεώρηση του οργανογράμματος των διοικητικών υπηρεσιών η οποία μπορεί να γίνει λ.χ. με τη μείωση των περιττών επιπέδων ιεραρχίας και την ορθή κατανομή των πόρων, κρίνεται αναγκαία για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών του οργανισμού. Ακόμη, η αναβάθμιση των φοιτητικών υπηρεσιών σε συνδυασμό με τη χρήση νέων υπηρεσιών, όπως το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο (e – protocol), η διαχείριση ηλεκτρονικού εγγράφου (e – document management) κι η ψηφιακή υπογραφή (digital signature) για μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση της γραφειοκρατίας.

5.2.3. Μελέτη της έκθεσης αξιολόγησης ΠΑ.ΜΑΚ.²³²

Σύμφωνα με την υπό εξέταση εξωτερική αξιολόγηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, η Επιτροπή αποτελείτο από πέντε (5) εμπειρογνώμονες αξιολογητές.

▪ **Η εισαγωγή**

Η διαδικασία της εξωτερικής αξιολόγησης: Η Επιτροπή επισκέφθηκε το πανεπιστήμιο κατά το διάστημα 28 Μαρτίου - 1 Απριλίου 2016 κι είχε συναντήσεις με αρκετούς φορείς στις εγκαταστάσεις του. Πιο συγκεκριμένα, επικοινωνήσε με:

- ✓ τον Πρύτανη και τους δύο (2) Αντιπρυτάνεις,
- ✓ τον επικεφαλής, τα ακαδημαϊκά μέλη και το διοικητικό προσωπικό της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας,
- ✓ τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου,
- ✓ τους Κοσμήτορες των Σχολών,
- ✓ τους Προέδρους των Τμημάτων,
- ✓ τα μέλη των επιτροπών της εσωτερικής αξιολόγησης,
- ✓ τα μέλη του διδακτικού κι ερευνητικού προσωπικού,

²³² Α.ΔΙ.Π.: Εκθέσεις Εξωτερικής Αξιολόγησης – Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: <https://goo.gl/tKbsWv> (προσπελάστηκε 06/01/2018)

- ✓ εκπρόσωπους από τον επιχειρηματικό κλάδο (βιομηχανία) που επιλέχθηκαν από το ίδρυμα κι
- ✓ εκπροσώπους από τους φοιτητές κάθε κύκλου σπουδών.

Κατά τη διάρκεια των συναντήσεων, οι φορείς του ΠΑ.ΜΑΚ. προσέφεραν στα μέλη της Επιτροπής επιπρόσθετες πληροφορίες ηλεκτρονικά ως συμπληρωματικό υλικό για διευκρινήσεις κατόπιν αίτησής τους. Σημειώνεται δε, ότι η Επιτροπή είχε τη δυνατότητα να επισκεφτεί τις εγκαταστάσεις του πανεπιστημίου και να αξιολογήσει περαιτέρω δεδομένα (έγγραφα, πίνακες, γραφήματα, κ.ά.) τα οποία έλαβε μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από τους ιθύνοντες.

Συμπερασματικά, η εμπειρία από τις συνεντεύξεις κρίθηκε ως θετική, η παράδοση των πρόσθετων πληροφοριών έγινε με επιτυχία αφού το ανθρώπινο δυναμικό ήταν πρόθυμο να προσφέρει τα μέγιστα.

Η διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης: Τα μέλη της Επιτροπής εξέτασαν συνολικά την έκθεση αυτοαξιολόγησης του ιδρύματος πριν από την επίσκεψη κι επεσήμαναν σε βασικά σημεία της κατά τη διάρκεια αυτής· τονίστηκε ότι οι πηγές κι η τεκμηρίωση ήταν κατάλληλες και πλήρεις.

Το ΠΑ.ΜΑΚ. ακολούθησε τις προτεινόμενες κατευθυντήριες γραμμές από την Α.ΔΙ.Π. για την αυτοαξιολόγηση κι η διαδικασία περιελάμβανε όλους τους φορείς του, συμπεριλαμβανομένων των διοικητικών στελεχών, του διδακτικού προσωπικού, των προπτυχιακών και των μεταπτυχιακών φοιτητών.

Η περιγραφή κι η ανάλυση της αυτοαξιολόγησης ήταν διεξοδική, αξιόπιστη και διαφανής. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη συλλογή των δεδομένων, τις λεπτομέρειες και την τεκμηρίωση. Ωστόσο, λόγω του όγκου και της λεπτομέρειας των πληροφοριών, θα ήταν χρήσιμο να κοινοποιηθεί μια συνοπτική παρουσίασή της έτσι ώστε να διαβαστεί εύκολα από το ευρύ κοινό.

Τέλος, η Επιτροπή έκρινε ως αξιοσημείωτες παραλείψεις την ανάλυση της διδακτικής πράξης και την καταγραφή των προγραμμάτων σπουδών του εκάστοτε Τμήματος.

- **Το προφίλ του οργανισμού στο πλαίσιο της αξιολόγησης**

Θετικά σημεία:

Τα μέλη της Επιτροπής επεσήμαναν ότι τόσο οι βραχυπρόθεσμοι όσο και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του ΠΑ.ΜΑΚ. αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τις τρέχουσες συνθήκες και τις προτεραιότητές του.

Το ΠΑ.ΜΑΚ. έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί σε σημαντικό εκπαιδευτικό και πολιτιστικό κέντρο για τη Βόρειο Ελλάδα και τη Βαλκανική Χερσόνησο διότι διαθέτει ένα περιβάλλον το οποίο μπορεί να υποστηρίξει την υψηλής ποιότητας έρευνα, έχει συνάψει ένα μεγάλο αριθμό εξωτερικών κι ερευνητικών συνεργασιών, η διοίκησή του είναι προσηλωμένη στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων, οι κτηριακές του εγκαταστάσεις είναι σε πολύ καλή κατάσταση, διαθέτει υπηρεσίες προσβασιμότητας για τα άτομα με ειδικές ανάγκες κι έχει μία αποτελεσματική περιβαλλοντική στρατηγική.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στις ερευνητικές δραστηριότητες εντάσσονται ενεργά οι υποψήφιοι διδάκτορες κι οι μεταπτυχιακοί φοιτητές αφού το πανεπιστήμιο διαθέτει εξαιρετικούς πόρους και καταβάλλεται σημαντική προσπάθεια για τη διατήρηση μιας υγιούς οικονομικής κατάστασης. Ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας κινείται με ευελιξία.

Αρνητικά σημεία:

Το ΠΑ.ΜΑΚ. δεν έχει προσδιορίσει με σαφήνεια κι ακρίβεια τη διαδικασία που θα επιτύχει το όραμά του δηλαδή δεν υπάρχουν συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του. Αυτό οφείλεται στο ότι δεν έχει επίσημο και ολοκληρωμένο οργανόγραμμα και στρατηγικό σχέδιο.

Παρά τον υψηλό αριθμό εισερχόμενων φοιτητών σε όλους τους κύκλους σπουδών, το ΠΑ.ΜΑΚ. δεν διαθέτει ακόμα επίσημο σύστημα για την παρακολούθηση της προόδου τους σε επίπεδο Τμήματος ή Σχολής. Αυτός ήταν κι ο λόγος που δεν έγινε συστηματική επισκόπηση και παρουσίαση των επιμέρους προγραμμάτων ανά πρόγραμμα σπουδών στα μέλη της Επιτροπής.

Προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών σημείων:

Το εκπαιδευτικό ίδρυμα πρέπει να προσδιορίσει μία στρατηγική στο εγγύς μέλλον προκειμένου να επιτευχθεί μια βιώσιμη οικονομική κατάσταση.

Προτάσεις με αναγκαίες αλλαγές για βελτίωση:

Η Επιτροπή συνέστησε στο πανεπιστήμιο να αναθεωρήσει και να αποσαφηνίσει άμεσα το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας και σε αυτά να ευθυγραμμιστούν οι Σχολές και τα Τμήματα.

Σε δεύτερο επίπεδο, το ΠΑ.ΜΑΚ. πρέπει να ενισχύσει τη συμμετοχή του στα διεθνή δίκτυα, στις συνεργασίες τόσο με την τοπική όσο και με την εθνική κοινωνία κι οικονομία. Στο πλαίσιο αυτό, χρήσιμη θα ήταν η σύσταση ενός Γραφείου Συμβουλευτικής, ώστε να υπάρχει σύνδεση των αποφοίτων με την αγορά εργασίας και να δομηθούν καλύτερα τα προγράμματα των μεταπτυχιακών σπουδών.

▪ **Το εσωτερικό σύστημα της διασφάλισης της ποιότητας**

Θετικά σημεία:

Το ΠΑ.ΜΑΚ. έχει αναπτύξει ένα μοναδικό σύστημα προώθησης της έρευνας χρησιμοποιώντας κεφάλαια του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας.

Όσον αφορά στα προγράμματα σπουδών, οι φοιτητές έχουν γενικά τη δυνατότητα ευελιξίας – σε έναν βαθμό - μέσω της επιλογής μαθημάτων. Ακόμη, οι ίδιοι συμμετέχουν στο εσωτερικό σύστημα της διασφάλισης της ποιότητας μέσω των αξιολογήσεων των μαθημάτων οι οποίες διενεργούνται με συστηματικό τρόπο (ανά εξάμηνο). Επιπλέον, έχουν πληθώρα ευκαιριών για συμμετοχή σε διεθνή προγράμματα. Τέλος, σημειώνεται ότι ο ΠΑ.ΜΑΚ. υιοθέτησε πλήρως το Ευρωπαϊκό Σύστημα Πιστωτικών Μονάδων (ECTS).

Για την ενθάρρυνση του διδακτικού προσωπικού, το εξεταζόμενο πανεπιστήμιο έχει θεσπίσει το «Βραβείο Έρευνας» το οποίο χορηγείται με βάση μία δημοσίευση σε κάποιο πολύ καλό περιοδικό και το «Βραβείο Διδασκαλίας» το οποίο δίνεται βάσει των βέλτιστων βαθμολογιών των φοιτητών. Παράλληλα, είναι γεγονός ότι τα μέλη ΔΕΠ ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε ερευνητικά προγράμματα ή εργαστήρια.

Οι διαθέσιμες κεντρικές υπηρεσίες υποστήριξης, όπως οι βιβλιοθήκες, τα πληροφοριακά συστήματα κι οι εγκαταστάσεις, ανταποκρίνονται πολύ καλά στις ανάγκες των φοιτητών, οπότε υπάρχει γενική ικανοποίηση από την ποιότητα των εκπαιδευτικών υποδομών και των προσφερόμενων υπηρεσιών υποστήριξης. Το ΠΑ.ΜΑΚ. έχει μία «ανοιχτή» κουλτούρα και προάγει την επαφή μεταξύ φοιτητών και διδακτικού προσωπικού.

Τέλος, οι ιστοσελίδες κι οι διαδικτυακοί τόποι του πανεπιστημίου κρίθηκαν αποτελεσματικοί και σύγχρονοι αφού βοηθούν στην έγκαιρη διάδοση των πληροφοριών.

Αρνητικά σημεία:

Τα μέλη της Επιτροπής παρατήρησαν ότι η ΜΟ.ΔΙ.Π. του ΠΑ.ΜΑΚ. δεν διενεργεί αξιολόγηση των επιδόσεων των φοιτητών ανά μάθημα, αλλά αποκλειστικά και μόνο της διδακτικής πράξης στο σύνολο των Τμημάτων.

Όσον αφορά στα προγράμματα σπουδών, επισημάνθηκαν ότι ο αριθμός των μεταπτυχιακών φοιτητών είναι αρκετά υψηλός σε σχέση με το μέγεθος του ιδρύματος, δεν υπάρχουν συγκεκριμένες δράσεις για τη βελτίωση της διδακτικής πράξης, όπως οι καινοτόμες μέθοδοι διδασκαλίας κι αξιολόγησης, δεν εντοπίζεται ειδική καθοδήγηση κι υποστήριξη του νέου διδακτικού προσωπικού, δεν υπάρχουν διαδικασίες για την συστηματική παρακολούθηση της πορείας των αποφοίτων.

Προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών σημείων:

Η δημοσίευση των πορισμάτων των αξιολογήσεων είναι ένας εφικτός στόχος και πρέπει να εξεταστεί εγκαίρως από το ΠΑ.ΜΑΚ., όπως επεσήμαναν τα μέλη της Επιτροπής.

Επίσης, η διαδικασία της αξιολόγησης του προγραμμάτων σπουδών κάθε Τμήματος πρέπει να ολοκληρωθεί ώστε να υπάρξει η σχετική ανατροφοδότηση κι η δράση για τις δέουσες αλλαγές.

Προτάσεις με αναγκαίες αλλαγές για βελτίωση:

Η Επιτροπή συνέστησε να τεθεί σε λειτουργία το σύστημα της διασφάλισης της ποιότητας σε επίπεδο ιδρύματος το συντομότερο δυνατό και να συνδεθούν ή να ενσωματωθούν σε αυτό όλα τα διαθέσιμα συστήματα. Το συγκεκριμένο σύστημα πρέπει να καλύπτει την έρευνα, τη διδασκαλία, τα προγράμματα σπουδών και τις υπηρεσίες.

Αναφορικά με την αξιολόγηση των προγραμμάτων σπουδών κάθε κύκλου και του διδακτικού προσωπικού, τα μέλη της Επιτροπής πρότειναν τη χρήση ποιοτικών ή/και ποσοτικών δεικτών για τη μέτρηση των επιπέδων της απόδοσης των πρώτων και την εφαρμογή των συστηματικών διαδικασιών για την τακτική αξιολόγηση της ποιότητας και της έρευνας των μελών ΔΕΠ όλων των Τμημάτων. Επιπροσθέτως, χρήσιμη κρίνεται η εξαμηνιαία διεξαγωγή αξιολόγησης στις υπηρεσίες υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού κι η σύγκριση με άλλα παρόμοια ιδρύματα εντός κι εκτός της Ευρώπης.

Τέλος, η Επιτροπή τόνισε τη σημασία της δίγλωσσης ιστοσελίδας του ιδρύματος κι της τακτικής επικοινωνίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (συμπεριλαμβανομένων των

επαγγελματικών οργανώσεων και των βιομηχανικών φορέων) οι οποίοι θα μπορούσαν να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με τα προσφερόμενα προγράμματα σπουδών.

- **Η λειτουργία της κεντρικής διοίκησης του οργανισμού**

Θετικά σημεία:

Η συνολική εντύπωση της Επιτροπής σχετικά με τις διοικητικές υπηρεσίες του ΠΑ.ΜΑΚ. ήταν πολύ καλή, αν και αυτές που παρουσίασαν ιδιαίτερη δυναμική ήταν οι εξής: τεχνικές υπηρεσίες, υπηρεσίες υποστήριξης των φοιτητών, χώροι διαμονής, υπηρεσίες εστίασης, βιβλιοθήκη.

Αρνητικά σημεία:

Οι υπηρεσίες που χρήζουν προσοχής είναι εκείνες που σχετίζονται με την απασχόληση και τη σταδιοδρομία των αποφοίτων.

Προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών σημείων:

Το ΠΑ.ΜΑΚ. θα μπορούσε να προωθήσει περαιτέρω τον συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των βασικών του μονάδων, ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες των διαφόρων φορέων που εξυπηρετούν. Οι τακτικές συναντήσεις κι η επισταμένη επικοινωνία μεταξύ των σχετικών μονάδων ενδέχεται να συμβάλουν στα άνωθεν.

Προτάσεις με αναγκαίες αλλαγές για βελτίωση:

Η κύρια σύσταση της Επιτροπής ήταν ότι το πανεπιστήμιο πρέπει να εντείνει τη προσπάθειά του μέσω ενός επίσημου φορέα ο οποίος θα ασχολείται με την προώθηση της συμβουλευτικής, της σταδιοδρομίας, της πρακτικής άσκησης, της εύρεσης εργασίας.

5.3. Τα συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, βάσει των θετικών και των αρνητικών σημείων, των προτάσεων για περαιτέρω ανάπτυξη των θετικών και των αναγκαίων αλλαγών για βελτίωση ανά θεματικό άξονα για το Ο.Π.Α., το ΠΑ.ΠΕΙ., και το ΠΑ.ΜΑΚ., κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν επιγραμματικά ορισμένα συμπεράσματα τα οποία αφορούν σε αυτά:

- Τα τρία εξεταζόμενα ιδρύματα έλαβαν τελικά «θετική» αξιολόγηση.
- Ως προς τη διαδικασία της εξωτερικής αξιολόγησης, το Ο.Π.Α. και το ΠΑ.ΠΕΙ. αξιολογήθηκαν ως «άξια αναγνώρισης», ενώ το ΠΑ.ΜΑΚ. έλαβε «θετική» αξιολόγηση.

- Ως προς τη διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης, τα τρία εξεταζόμενα ιδρύματα έλαβαν «θετική» αξιολόγηση.

Είναι φανερό, λοιπόν, ότι η διαμόρφωση ενός ποιοτικού μαθησιακού περιβάλλοντος στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι μία σύνθετη και επίπονη διαδικασία διότι τα δημόσια ελληνικά πανεπιστήμια καλούνται να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις μία συνεχώς μεταβαλλόμενης κοινωνίας, ενώ ταυτόχρονα, έχουν την ευθύνη της εκπαίδευσης των φοιτητών και τη προώθηση της έρευνας, της καινοτομίας, της εξωστρέφειας, της διαφάνειας.

Βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, μπορούν να εξαχθούν ορισμένα πορίσματα για τους θεματικούς άξονες του εξεταζόμενου προτύπου της εξωτερικής αξιολόγησης:

- Βασίζεται στις κύριες διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών αφού διερευνά τα χαρακτηριστικά και την αξιοπιστία του ιδρύματος, την ασφάλεια και την προσβασιμότητα σε αυτό και το βαθμό ανταπόκρισης στις απαιτήσεις όλων των ενδιαφερόμενων μερών.
- Στηρίζεται στις βασικές αρχές της ολικής ποιότητας αφού εξετάζει τη δέσμευση τόσο του διοικητικού όσο και του διδακτικού προσωπικού, την αφοσίωση τόσο του “εσωτερικού” όσο και του “εξωτερικού” πελάτη και στοχεύει στη συνεχή βελτίωση των ιδρυμάτων.
- Στοχεύει στην προώθηση μίας κουλτούρας βάσει των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διότι οι αντικειμενικοί στόχοι του ταυτίζονται με αυτή.
- Συμβάλλει ουσιαστικά στη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών διότι μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωσή τους, στην έγκαιρη διόρθωση των λαθών, στην αύξηση της αποδοτικότητας, στη μείωση του κόστους.

Γι’ αυτούς τους λόγους, οι προτεινόμενες αλλαγές από τους ιθύνοντες πρέπει να έχουν ως βάση το μακροχρόνιο ορίζοντα πράγμα που σημαίνει ότι δεν βοηθούν οι πρόχειρες και σπασμωδικές κινήσεις· πρέπει να είναι προσανατολισμένες στους φοιτητές και στη προώθηση της γνώσης, ώστε να δημιουργηθεί ένα πανεπιστημιακό σύστημα πολλαπλών ταχυτήτων με κορυφή του την Αριστεία.

Βιβλιογραφία 5^ο κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

1. Ngambi M. T., Nkemkiafu A.G. (2015). *The impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance*, American Journal of Management, Vol. 15, No. 4, pp. 69 – 85.

Ηλεκτρονικοί Τόποι

1. Ιστοσελίδες Μονάδων Διασφάλισης Ποιότητας:

Ο.Π.Α.: <https://www.aueb.gr/el/modip>

ΠΑ.ΠΕΙ: <http://modip.adm.unipi.gr/>

ΠΑ.ΜΑΚ.: <http://modip.uom.gr/>

2. Ιστοσελίδα Αρχής Διασφάλισης & Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση:

<http://www.adip.gr/>

Συμπεράσματα

I. Πορίσματα

Στην εργασία αναλύθηκαν θέματα τα οποία αφορούν στο στρατηγικό management, παρουσιάστηκε η δομή κι η διάρθρωση της ανώτερης ελληνικής εκπαίδευσης, αναφέρθηκαν βασικές έννοιες κι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών – ιδίως στον τομέα της ανώτερης εκπαίδευσης – και προβλήθηκε η σημασία της αξιολόγησης ως μέσο για τη διασφάλιση της ποιότητας.

Ωστόσο, είναι γεγονός ότι η διαδικασία της αξιολόγησης στην ελληνική ανώτερη εκπαίδευση είναι θέμα το οποίο συζητιέται επί έτη αλλά τέθηκε σε εφαρμογή πρόσφατα. Αυτό συνεπάγεται ότι η εν λόγω διαδικασία δεν συνδέεται άμεσα με την ποιότητα, το προγραμματισμό, τη στρατηγική, τη σχεδίαση και την οργάνωση. Γι' αυτό, οι ενέργειες, οι οποίες προτείνονται από την ελληνική πολιτεία, πλαισιώνονται ή επηρεάζονται από τις κρατούσες πολιτικές ορισμένων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξαιτίας της ανάγκης για αναβάθμιση της ποιότητας των πανεπιστημίων.

Τόσο η αξιολόγηση όσο κι οι λοιπές προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών οργανισμών απαιτούν οργάνωση κι υποστήριξη από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η εφαρμογή των εργαλείων του στρατηγικού management σε συνδυασμό με την ανασκόπηση των τελευταίων εκθέσεων των εξωτερικών αξιολογήσεων για το ΠΑ.ΠΕΙ, το Ο.Π.Α. και το ΠΑ.ΜΑΚ. αποδεικνύουν ότι τα εμπόδια είναι αρκετά κι η στήριξη από την πολιτεία είναι περιορισμένη. Όμως, η θετική διάθεση τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των διοικητικών υπαλλήλων, των φοιτητών, των αποφοίτων και της τοπικής κοινωνίας είναι φανερή αφού ο καθένας – με το δικό του τρόπο – εκφράζει τη στήριξη και τη συμβολή στο έργο για τη βελτίωση της πανεπιστημιακής κοινότητας.

Συμπερασματικά, αφού έγινε η παρουσίαση των πορισμάτων για το Ο.Π.Α., το ΠΑ.ΠΕΙ και το ΠΑ.ΜΑΚ., κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν επιγραμματικά ορισμένα στοιχεία, πορίσματα και συστάσεις τα οποία αφορούν στο σύνολο των ελληνικών ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης²³³:

- Κοινοποιήθηκαν 36 εκθέσεις εξωτερικής αξιολόγησης εκ των οποίων οι 22 αφορούσαν σε ΑΕΙ και οι 14 σε ΤΕΙ.

²³³ Α.ΔΙ.Π.: Εκθέσεις Εξωτερικής Αξιολόγησης: <https://goo.gl/k2oAMA> (προσπελάστηκε 06/01/2018)

- Το 27,8% των ΑΕΙ αξιολογήθηκε ως «άξιο αναγνώρισης», το 61,1% των ΑΕΙ έλαβε «θετική» αξιολόγηση, το 11,1% των ΑΕΙ «μερικώς θετική» αξιολόγηση και δεν υπήρξε αρνητική αξιολόγηση για κανένα ΑΕΙ.
- Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στις σχέσεις των φοιτητών με τα μέλη ΔΕΠ, στη συμμετοχή των πρώτων στις διαδικασίες αξιολόγησης και στη κατάρτιση των στρατηγικών στόχων.
- Τα προγράμματα σπουδών - ειδικά του πρώτου κύκλου - κρίνονται θετικά διότι διαπιστώθηκε ότι τα περισσότερα απ' αυτά είναι συνδεδεμένα με την αγορά εργασίας, ενώ ένα μεγάλο μέρος των συστάσεων από προηγούμενες αξιολογήσεις έχει ήδη εφαρμοστεί.
- Τα προγράμματα σπουδών του δευτέρου κύκλου των πλείστων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα γνωστικών αντικειμένων κι ορισμένα εξ αυτών χαρακτηρίζονται καινοτόμα και προσαρμοσμένα στις νέες τεχνολογίες.
- Οι δυσλειτουργίες αφορούν κυρίως στις σχέσεις των ΑΕΙ με το Υπουργείο Παιδείας και κατά την άποψη των ειδικών περιορίζουν την αυτονομία των ιδρυμάτων.
- Τα κοινά εμπόδια των προγραμμάτων σπουδών των τριών κύκλων εντοπίζονται στις περικοπές της χρηματοδότησης και στην έλλειψη διδακτικού προσωπικού.
- Στην πλειοψηφία των εκθέσεων, αναγνωρίζονται δύο θετικά στοιχεία: η αποτελεσματικότητα της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων κι η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων. Επίσης, η ποιότητα κι η ποσότητα τόσο του παραγόμενου ερευνητικού έργου όσο και των ερευνητικών συνεργασιών χρήζουν ιδιαίτερης μνείας.
- Στις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης των ΑΕΙ συνεισφέρουν κυρίως τα ερευνητικά κονδύλια των ιδρυμάτων μέσω των Ειδικών Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας. Εξαιτίας αυτού οι σχέσεις των ιδρυμάτων με οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς κρίνονται επαρκείς.
- Συστήνεται η ενίσχυση κινήτρων με άμεσους στόχους τη διάχυση κουλτούρας ποιότητας και τον προσδιορισμό της αποστολής των ιδρυμάτων για την αξιοποίηση των προσφερόμενων ευκαιριών από την αξιολόγηση.
- Συστήνεται η ενίσχυση της κινητικότητας και της διεθνοποίησης, ενώ προτείνεται η στρατηγική ενίσχυσης της αριστείας και των ερευνητών. Επιπλέον, προτείνονται ο σχεδιασμός προγραμμάτων σπουδών κι η λειτουργία υπηρεσιών στην αγγλική γλώσσα, η μέριμνα τόσο για τον περιβαλλοντικό όσο και για τον

ενεργειακό σχεδιασμό, η συμβουλευτική υποστήριξη των φοιτητών και του προσωπικού κι η φοιτητική πρόνοια η οποία οφείλει να εστιαστεί στην κάλυψη των αναγκών στέγασης.

- Συστήνεται η θεσμοθέτηση μεγαλύτερης οργανωτικής αυτονομίας κι η επισταμένη συμμετοχή των φοιτητών στις διαδικασίες.
- Τα προγράμματα σπουδών πρέπει να αναπροσαρμοστούν βάσει των μαθησιακών αποτελεσμάτων, ώστε να είναι συμβατά με τα ευρωπαϊκά πρότυπα (ESG) και τους όρους της Α.ΔΙ.Π.
- Προτείνεται η διαμόρφωση ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης (Key Performance Indicator - KPI's), των στόχων, των χρονοδιαγραμμάτων κι η διερεύνηση των πηγών χρηματοδότησης.
- Συστήνεται η ενίσχυση της εκπροσώπησης των φοιτητών κι η επαύξηση της συνεργασίας τόσο με την Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης (ΟΜ.Ε.Α.) όσο και με Μονάδα Διασφάλισης της Ποιότητας (ΜΟ.ΔΙ.Π.) για το εκάστοτε εκπαιδευτικό ίδρυμα.
- Χρειάζεται να επιδεικνύεται ευαισθησία στην προστασία των προσωπικών δεδομένων και να διαμορφωθεί ιδρυματική πολιτική (bottom-up) για τη ΔΠ ως ανταπόκριση σε ό,τι συμβαίνει (top-down). Έτσι, η διοίκηση οφείλει να χρησιμοποιεί δείκτες μέτρησης των επιδόσεων και επιτευγμάτων. Σε αυτό το πλαίσιο, προτείνονται να αναληφθούν επιπρόσθετες δράσεις στην κατεύθυνση βελτίωσης της καθημερινής λειτουργίας, να γίνει συστηματική εφαρμογή του συστήματος ECTS κι να αναπτυχθούν σύγχρονες διδακτικές μέθοδοι με σκοπό τη φοιτητο-κεντρική μάθηση.
- Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό των εκπαιδευτικών μονάδων, συστήνεται ενίσχυση της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης των μελών ΔΕΠ.
- Τέλος, προτείνεται να προβλεφθεί μεγαλύτερη φροντίδα για τα ΑΜΕΑ κι έναρξη ενός συστήματος συντονισμού κι ενημέρωσης μέσω του επανασχεδιασμού της δομής των υπηρεσιών του εκάστοτε ιδρύματος.

II. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Στην εργασία δεν εξαντλήθηκαν οι δυνατότητες μελέτης κι ανάλυσης του θέματος, γι' αυτό κρίνεται σκόπιμο να περιληφθούν ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση οι οποίες συνοψίζονται στα εξής:

1. Εφαρμογή των εργαλείων και των υποδειγμάτων του στρατηγικού management σε όλα τα ιδρύματα της ανώτατης και της ανώτερης ελληνικής εκπαίδευσης και συγκριτική παρουσίαση ανά στρατηγική ομάδα.
2. Εφαρμογή των μεθόδων μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλα τα ιδρύματα της ανώτατης και της ανώτερης ελληνικής εκπαίδευσης και συγκριτική παρουσίαση ανά στρατηγική ομάδα.
3. Εφαρμογή του EFQM σε όλα τα ιδρύματα της ανώτατης και της ανώτερης ελληνικής εκπαίδευσης και συγκριτική παρουσίαση ανά στρατηγική ομάδα.
4. Συγκριτική παρουσίαση ανά στρατηγική ομάδα των τελευταίων εκθέσεων των εξωτερικών αξιολογήσεων της ανώτατης και της ανώτερης ελληνικής εκπαίδευσης.
5. Συγκριτική παρουσίαση ανά στρατηγική ομάδα όλων των δημοσιευμένων εκθέσεων των εξωτερικών αξιολογήσεων των ιδρυμάτων της ανώτατης και της ανώτερης ελληνικής εκπαίδευσης.
6. Συγκριτική παρουσίαση (ανά υποενότητες) των τελευταίων εκθέσεων των εξωτερικών αξιολογήσεων για το Ο.Π.Α., το ΠΑ.ΠΕΙ. και το ΠΑ.ΜΑΚ.
7. Συγκριτική παρουσίαση ανά στρατηγική ομάδα (ανά υποενότητες) όλων των δημοσιευμένων εκθέσεων των εξωτερικών αξιολογήσεων των ιδρυμάτων της ανώτατης και της ανώτερης ελληνικής εκπαίδευσης.
8. Σύγκριση των διαδικασιών αξιολόγησης των ελληνικών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων με άλλες χώρες της Ε.Ε. και παρουσίαση προτάσεων για υιοθέτηση «καλών πρακτικών».

Βιβλιογραφία – Πηγές

Ελληνόγλωσση

1. Begg D, Fischer S. & Dognbusch R. (2006). *Εισαγωγή στην Οικονομική – Τόμος Α' (μεταφρασμένο)*, Εκδόσεις Κριτική.
2. ICAP (2008). *Κλαδική Μελέτη: Τριτοβάθμια Ιδιωτική Εκπαίδευση*.
3. Silbiger S. (1998). *MBA 10 ημερών*, μετάφραση: Α. Ίκκος, Εκδόσεις Κριτική.
4. Γεωργόπουλος Ν. (2013). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου.
5. Δερβιτσιώτης Κ. & Λαγοδήμος Αθ. (2007). *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων: Ανάλυση, Βελτίωση, Στρατηγικές*, Έκδοση Οικονομική Βιβλιοθήκη.
6. Δερβιτσιώτης Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2^η Έκδοση, Έκδοση Οικονομική Βιβλιοθήκη.
7. Διδακτορική Διατριβή Άννινου Λ.Ν. (2010). *Καταλληλότητα και Συμβατότητα Συστημάτων και Διαδικασιών Αξιολόγησης της Πανεπιστημιακής Απόδοσης στην Ελλάδα*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
8. Εθνικός και Κοινωνικός Διάλογος για την Παιδεία (2016). Πορίσματα.
9. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2016). Έκθεση Παρακολούθησης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης του 2016.
10. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2017). Έκθεση Παρακολούθησης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης του 2017.
11. Ζαβλανός Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
12. Ζαβλανός Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Εκδόσεις Σταμούλης.
13. Ζαβλανός Μ. (2017). *Η ποιότητα στη διδασκαλία, στη μάθηση και στη διοίκηση*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
14. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (2013). Δημόσια & Ιδιωτική Εκπαίδευση: Συγκριτική Ανάλυση.
15. IOBE (2017). *Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα: Επιπτώσεις της κρίσης και προκλήσεις*.
16. Καλογιαννάκης Μ. & Παπαδάκης Στ. (2014). *ΜΟΟC: μία νέα πρόκληση στη σύγχρονη διαδικτυακή εκπαίδευση*, Πρακτικά Εργασιών 8^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Καθηγητών Πληροφορικής, Βόλος.
17. Κέφης Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική.
18. Κιντής Ανδρ. (1980). *Η ανώτατη παιδεία στην Ελλάδα: ανατομία και σκέψεις για την αναδόμησή της*, Εκδόσεις Gutenberg.
19. Λιαρμακόπουλος Λ. (1998). *Διοίκηση παραγωγής*, 4η Ανατύπωση, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα – Πάτρα.
20. Μπαμπινιώτης Γ. (1988). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας.
21. Μπινιώρης Σ. (2009). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Πασχαλίδη Π.Χ.
22. Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου.
23. Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική.
24. Μποχώρης Γ. (2016). *Βασικές διαστάσεις ποιότητας (προϊόντα & υπηρεσίες)*, Σημειώσεις στο μάθημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του ΠΜΣ MBA – TQM Int. του Παν. Πειραιώς.
25. Μπρίνια Β. (2008). *Μάνατζμεντ εκπαιδευτικών μονάδων*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
26. Παπαδάκης Β. (1999). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: διεθνής και ελληνική εμπειρία – τόμος Α': θεωρία*, Εκδόσεις Μπένου.
27. Παπακωνσταντίνου Γ. & Αναστασίου Σ. (2013). *Αρχές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Gutenberg.
28. Παπακωνσταντίνου Γ., Ανδρουτσόπουλο Θ., Σμύρνη Ν. & Νικολόπουλο Π. (2011). *Στρατηγικό μάνατζμεντ: εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
29. Πραστάκος Γρ. (2011). *Το Ελληνικό Πανεπιστήμιο στη νέα εποχή: προοπτικές και προκλήσεις*, Εχέδωρος Εκδοτική.
30. Χυτήρης Λ. & Άννινος Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

31. Χυτήρης Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Φαίδιμος.

Ξενόγλωσση

1. Abbott L. (1955). *Quality and Competition*, Columbia University Press, New York.
2. Andrews Ph. (1980), *Concepts of corporate strategy*, Homewood, Ill, Irwin.
3. Ansoff H. L. (1965). *Corporate Strategy*, New York: McGraw- Hill.
4. Ansoff I. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, N.Y., McGrawth-Hill & (1988). *The new corporate strategy*, N.Y., Willey.
5. Arogyaswamy B. & Simmons R.P. (1993). *Value – Directed Management: Organizations, Customers, and Quality*, Westport, CT, Quorum Books.
6. Baile, K. (1998). *A study of strategic planning in federal organizations*, Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia.
7. Barrie G. Dale (1994). *Managing Quality*, Prentice Hall Europe.
8. Bohoris G. A. (1995). *A comparative assessment of some major quality awards*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No 7.
9. Broh R. A. (1982). *Managing quality for higher profits* McGraw – Hill, New York.
10. Campanell J. & Corcoran F. J. (1983). *Principles of quality costs*, Quality Progress, p. 21.
11. Chacabaghi K. & Lynch R. (1999). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance by Porter M. (1980)*.
12. Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*”, Cambridge Mass, MIT Press.
13. Clulow V., Gerstman J. & Barry C. (2003). *The resource – based view and sustainable competitive advantage: the case of financial services firm*, Journal of European Industrial Training, Vol. 27, Issue 5.
14. Collis D.J. (1999). *When industries change; scenarios for higher education στο Exploring the future of higher education*, Forum for the future of higher education, NY, pp. 47 – 70.
15. Crosby P. B. (1979). *Quality is Free*, McGraw – Hill, New York.
16. Crosby P.B. (1979), *Quality is free*, The New American Library.
17. Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., Broadbent, M. (2003). *Quality in higher education: from monitoring to management*, Quality Assurance in Education, Vol. 11, No. 1, MCB University Press, pp. 5 – 14.
18. Dale B.G. & Plunkett J.J. (1991). *Quality productivity and competitive position*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Massachusetts, USA.
19. Deming W. E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge MA: MIT Center of Advanced Engineering Study.
20. Doherty T. L. & Horne T. (2002). *Managing public services: implementing changes – A thoughtful approach*, London and NY, Taylor and Francis Group (Routledge).
21. Drucker P.F. (1985). *The discipline of innovation*, Harvard Business Review
22. Feigenbaum A.V. (1991). *Total Quality Control*, 3rd Edition, McGraw – Hill.
23. Firdaus Abdullah (2006). *Measuring service quality in higher education: HEDPERF versus SERVPERF*, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 24, Issue 1, pp. 31 – 47.
24. Garvin D. A. (1984). *What does “product quality” really mean?*, Harvard University, Sloan School of Management, Fall.
25. Ghemawat, P. (2002). *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*, Business History Review.
26. Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones (2012). *Strategic Management Theory: An integrated approach*, Cengage Learning, 10th edition.
27. Hofer C. W. & Schendel D. (1998). *Strategy Formulation: analytical concepts*, St. Paul, Minn. West Publishing Co & *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Boston Mass, Little, Brown and Company.
28. Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: theory, research and practice*, 9th Edition, McGraw – Hill, New York, Inc.

29. Hrastinski, S. (2008). *Asynchronous and Synchronous E-Learning*. EDUCAUSE Quarterly, Vol. 31, No. 4, pp. 51 - 55.
30. Hunt M. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry*, Doctoral Dissertation, Harvard University.
31. Ishikawa K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ.
32. Jonson G., Scholes K. & Whittington R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*, 7th Edition, Prentice Hall.
33. Juran J.M. (1974). *Quality Control Handbook*, McGraw – Hill, NY.
34. Klefsjo B. (2003). *Total Quality Management*, Encyclopedia of Information Systems, Vol. 4, Elsevier.
35. Kotler, Ph. & Murphy P.E. (1981). *Strategic planning for higher education*, Journal of Higher Education, Vol. 52, No. 5, pp. 470 – 489.
36. Lamb, Robert, Boyden (1984). *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
37. Lau R. S. (2002). *Competitive factors and their relative importance in the US electronics and computer industries*, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, Issue 1.
38. Lin T. C. W. (2011). *The Corporate Governance of iconic executives*, 87 Notre Dame Law Review 351.
39. Lumby, J. (1999). *Strategic planning in further education – the business of values*, Educational Management & Administration, Vol. 27, No. 1, pp. 71 – 83.
40. Maull R., Brown P., Cliffe R. (2001). *Organizational Culture and Quality Improvement*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No 3.
41. McCuskey, B.M. (2003). *The future of the university housing profession and implications for practitioners: a delphi study*, Doctoral Dissertation, West Virginia University, Morgantown.
42. Mintzberg H. & Waters j. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*, Strategic Management Journal, No. 6.
43. Mitzberg H. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, New York, The Free Press.
44. Motwani, J. & Kumar Ash. (1997). *The need for implementing total quality management in education*, International Journal of Education Management, MCB University Press, pp. 131 – 135.
45. Nag R., Hambrick D.C. & Chen M. J. (2007). *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definitions of the field*, Strategic Management Journal, 28 (9).
46. Ngambi M. T., Nkemkiafu A.G. (2015). *The impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance*, American Journal of Management, Vol. 15, No. 4, pp. 69 – 85.
47. OECD (2017). *Education at a Glance – Country Note: Greece*.
48. Oliveira – Brochado Ana, Rui Cunha Marques (2009). *Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education*, Quality Assurance in Education, Vol. 17, Issue 2, pp. 174 – 190.
49. Osita Ch. If., Onyebuchi Id. R. & Justina Nz. (2014). *“Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis”*, Vol. 2, Issue 9, International Journal of Innovative and Applied Research.
50. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of Retailing, Vol. 64, Issue 1, pp. 12 – 40.
51. Pashiardis, P. (1997). *Higher Education in Cyprus: facts, issues, dilemmas and solutions*, Higher Education in Europe, Vol. 22, No. 2, pp. 183 – 192.
52. Pashiardis, P. (2004). *Democracy and Leadership in Educational System of Cyprus*, Journal of Educational Administration, Vol. 42, No. 2, pp. 656 – 668.
53. Pathak, V. & Pathak, K. (2010). *Reconfiguring the higher education value chain*, Management in Education, Vol. 24, No.4, pp. 166 – 171.

54. Porter M. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
55. Porter M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press.
56. Porter M. (1996). *What is Strategy?*, *Harvard Business Review*.
57. Porter M. E. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 2.
58. Porter M. E. (2008). "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1.
59. Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P. & Johnson, D.M. (2009). *Service quality in higher education*, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, No. 2, pp. 139 – 152.
60. Renn Ortwin (2015). *Stakeholder and Public Involvement in risk governance*, *International Journal of Disaster Risk Science*, Vol.6, Issue 1.
61. Rijamampianina R., Abratt R. & February Yum. (2003). *A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage*, *Management Decision*, Vol. 41, Issue 4.
62. Ronquillo, T.A. (2012). *Analysis of competitiveness of Batangas State University College of Engineering using Porter's five competitive forces model* in Proceedings of the 2012 AAEE Conference, Melbourne, Australia.
63. Saylor J. H. (1992). *TQM: Field Manual*, McGraw – Hill, NY.
64. Schindler, L., Puls – Elvidge, S., Welzant, H., Crawford, L. (2015). *Definitions of quality in higher education: a synthesis of the literature*, *Higher Learning Research Communications*, Vol. 5, No. 3, pp. 3 – 13.
65. South (1981). *Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking*, *Journal of Business Strategy*.
66. Sowden R. & Office C. (2011). *Managing successful programs*, Stationery Office.
67. Taguchi G. (1986). *Introduction to quality engineering*, Uni pub/Kraus International Publications, White Plains, NY, USA.
68. Talukdar, J., Aspland, T. & Datta, P. (2013). *Australian higher education and the Course Experience Questionnaire*, *Australian Universities Review*, Vol. 55, Issue 1, pp. 27 – 35.
69. Tito A. Conti (2007). *A history and review of European Quality Award Model*, *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 2, pp. 112 – 128.
70. Tobin L.M. (1990). *The New Quality Landscape: Total Quality Management*, *Journal of System Management*, Vol. 41, No 11.
71. Tozawa, Bunji; Japan Human Relations Association (1995). *The improvement engine: creativity and innovation through employee involvement: The Kaizen teian system*, Productivity Press.
72. Tsiakkios, A. & Pashiardis, P. (2002). *Strategic planning and education: the case of Cyprus*, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 6- 17.
73. Wheelen T.L. & Hunger J.D. (1995). *Strategic Management and Business Policy*, 5th Edition, London, Addison – Wesley Publishing Co.
74. Zairi M. (1991). *Total Quality Management for Engineers*, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, UK.

Ηλεκτρονικοί Τόποι

1. Ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου - <https://goo.gl/W5tA5J>

ΦΕΚ 87 – 16/07/1982: Για τη δομή και τη λειτουργία των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (νόμος 1268)

ΦΕΚ 167 – 30/09/1985: Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις (νόμος 1566)

ΦΕΚ 114 – 12/06/2001: Διάρθρωση της ανώτατης εκπαίδευσης και ρύθμιση θεμάτων επί του τεχνολογικού τομέα αυτής (νόμος 2916)

ΦΕΚ 114 – 04/08/2017: Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις (νόμος 4485)

ΦΕΚ 173 – 24/11/1983: Δομή και λειτουργία των τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (νόμος 1404)

ΦΕΚ 189 – 02/08/2005: Διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτερη εκπαίδευση - Σύστημα μεταφοράς και συσσώρευσης πιστωτικών μονάδων (νόμος 3374)

2. Ιστοσελίδα της Βουλής των Ελλήνων - <https://goo.gl/kk8oT2>

Το Σύνταγμα της Ελλάδας – Όπως αναθεωρήθηκε με το ψήφισμα 27/5/2008

3. Ιστοσελίδα Υπουργείου Παιδείας – <https://goo.gl/4sGeio>

Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων - Ανεξάρτητη Αρχή: Συστήματα Εισαγωγής στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα 1964 – 2016.

4. Ιστοσελίδα του Διεθνούς Ελληνικού Πανεπιστημίου - <https://goo.gl/mqkRke>

5. Ιστοσελίδα του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου - <https://goo.gl/r4sc2x>

6. Ιστοσελίδα Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών - <https://www.aueb.gr/>

7. Ιστοσελίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς - <http://www.unipi.gr>

8. Ιστοσελίδα Πανεπιστημίου Μακεδονίας - <http://www.uom.gr/>

9. Ιστοσελίδα EFQM: <http://www.efqm.org/>

10. Ιστοσελίδα της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων: <http://www.eede.gr/>

11. Ιστοσελίδα Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό (Πανεπιστήμιο Πειραιώς): <http://mbatqm.unipi.gr/>

12. Ιστοσελίδα GUNET eClass: <https://eclass.gunet.gr/>

13. Ιστοσελίδες Προγραμμάτων E-learning:

Ε.Κ.Π.Α. E-learning: <https://elearn.elke.uoa.gr/>

ΠΑ.ΠΕΙ. E-learning: <https://goo.gl/P6hujk>

Πανεπιστήμιο Αιγαίου E-learning: <http://e-epimorfosi.aegean.gr/>

Ο.Π.Α. E-learning: <https://elearning.aueb.gr/>

14. Ιστοσελίδες Μονάδων Διασφάλισης Ποιότητας:

Ο.Π.Α.: <https://www.aueb.gr/el/modip>

ΠΑ.ΠΕΙ: <http://modip.adm.unipi.gr/>

ΠΑ.ΜΑΚ.: <http://modip.uom.gr/>

15. Ιστοσελίδα Αρχής Διασφάλισης & Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση: <http://www.adip.gr/>